

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
НА ТОВАРНЫХ РЫНКАХ**

**Выпускная квалификационная работа  
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело  
профиль «Маркетинг»  
4 курса группы 06001314  
Михайленко Никиты Константиновича**

**Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Матвийчук Л.Н.**

**БЕЛГОРОД, 2017**

## Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы исследования дистрибьюторской деятельности на товарных рынках.....	6
1.1. Понятие и сущность дистрибьюторской деятельности .....	6
1.2. Процесс организации дистрибьюторской деятельности на товарных рынках и его преимущества .....	13
1.3. Особенности развития дистрибьюторской деятельности в Российской Федерации.....	20
2. Аналитические аспекты организации дистрибьюторской деятельности на рынке фармацевтической продукции.....	27
2.1. Тенденции развития фармацевтического рынка в РФ и его дистрибьюции.....	27
2.2. Экономическая характеристика Группы Компании «Катрен».....	38
2.3. Исследование процесса организации дистрибьюторской деятельности в АО НПК «Катрен».....	43
2.4. Анализ дистрибьюторских продаж АО НПК «Катрен» на фармацевтическом рынке .....	54
3. Пути совершенствования дистрибьюторской деятельности в АО НПК «Катрен».....	63
3.1. Направления совершенствования дистрибьюторской деятельности компании.....	63
3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	70
3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	74
Заключение.....	77
Список использованной литературы.....	84
Приложения.....	

## Введение

В современном мире компании, занимающиеся производством того или иного продукта, конкурируют между собой. Изначально конкуренция состояла в том, чтобы предложить потребителю товар, который наиболее эффективно будет удовлетворять его потребности. Таким образом, основной задачей компании являлось создание конкурентного преимущества в виде продукта.

Естественной стадией развития конкуренции стала дифференциация продуктов. Компании стремились модернизировать свои продукты, расширили ассортимент. Но при этом, компания, которая впервые вывела на рынок новый продукт, обладает этим конкурентным преимуществом лишь временно, так как остальные участники рынка быстро скопируют модификации этого продукта. Такая ситуация наблюдается на любом товарном рынке, будь то автомобильный рынок или рынок банковских услуг. То есть в настоящее время для поддержания своего конкурентного преимущества компаниям необходим не только инновационный продукт, но и эффективная система сбыта.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что одной из наиболее эффективных систем сбыта в настоящее время выступает дистрибьюторская деятельность. Это обусловлено тем, что одним из конкурентных преимуществ компании - производителя является снижение затрат, связанных с реализацией продукции. И именно дистрибьютор позволяет оптимизировать эти затраты.

Эффективная система сбыта является не менее важным процессом, чем производственный процесс. В прошлом компании - производители использовали многоуровневые системы распределения товаров, которые охватывали весь рынок. При этом им приходилось нести значительные затраты на организацию отделов сбыта и их функционирование, складские и транспортные затраты и другие. Поэтому производители решают отдать на

аутсорсинг операции, связанные с доведением продукции до потребителя специализированным компаниям - дистрибьюторам.

Изучению вопросов формирования организационно-экономических взаимосвязей между субъектами рынка посвящены работы С. Б. Авдашевой, Д. Ю. Амельцова, Н. Адитяровой, И. Асламазова, М. П. Афанасьева, И. Г. Владимировой, Е. Л. Драчевой, П. Зибера, С. Леонтьева, А. М. Либмана, В. И. Лисова, С. Масютина, Д. Морриса, А. А. Пономаренко, З. П. Румянцевой, Ж. Тироль, Р. Х. Холла, Д. Хэя, М. А. Эскиндарова.

Исследованием развития дистрибьюторских сетей реализации продукции занимались А. Александер, В. Балашов, Д. Дж. Бауэрсокс, К. Гэньон, Е. Л. Драчева, С. Дихтер, Д. Дэй, А. Ижорский, Е. Карасюк, И. Клевцов, Д. Дж. Клосс, К. Лесли, А. М. Либман, Э. Лоусон, Л. Христенко, А. Цымбалов, В. Шапкин.

Однако данная проблема в связи с выше отмеченными обстоятельствами относится к не полностью изученным, что и определило цель и задачи исследования.

Целью исследования выпускной квалификационной работы является исследование процессов организации дистрибьюторской деятельности на примере фармацевтического рынка и разработка путей совершенствования дистрибьюции в фармацевтической компании.

Достижение поставленной цели обеспечивается выполнением следующих задач:

- теоретическое исследование основ дистрибьюторской деятельности на товарных рынках: понятие и сущность дистрибьюции, принципов ее организации, преимущества от ее деятельности;
- изучение особенностей развития дистрибьюторской деятельности в Российской Федерации;
- исследование тенденций развития фармацевтического рынка РФ и его дистрибьюции;
- анализ дистрибьюторской деятельности АО НПК «Катрен»;

- поиск направлений совершенствования дистрибьюторской деятельности АО НПК «Катрен».

Предметом исследования является дистрибьюторская деятельность на товарном рынке.

Объектом исследования является компания «Катрен», занимающаяся дистрибьюцией на рынке фармацевтической продукции.

Методологической основой выпускной квалификационной работы послужила общенаучная методология системного анализа, методы научного познания и анализа экономических процессов. Для решения прикладных задач, рассматриваемых в работе, использовались методы статистического и экономического анализа, метод сравнения.

Информационную базу работы составили законы Российской Федерации, указы Президента, постановления Правительства и другие правовые акты, информация Госкомстата Российской Федерации, официальные материалы и бухгалтерская отчетность Группы Компании «Катрен», в том числе ОАО «Катрен» и АО НПК «Катрен», а также официальные документы аптеки ООО «БИОФАРМ».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Она содержит таблицы и рисунки.

# **1. Теоретические основы исследования дистрибьюторской деятельности на товарных рынках**

## **1.1. Понятие и сущность дистрибьюторской деятельности**

В условиях конкуренции как с отечественными, так и с зарубежными компаниями производителям необходимо искать и использовать новые каналы продвижения товаров на рынок и доведение их до конечных потребителей. Одним из таких каналов является привлечение дистрибьютора, готового и способного эффективно осуществить весь комплекс услуг, сопутствующий доведению товара до потребителя.

Так как понятия дистрибуции и дистрибьюторской деятельности сравнительно новые в российской экономике, то необходимо исследовать их сущность и понятие.

Термин «дистрибуция» происходит от англ. «distribution», что в переводе означает «распределение». То есть под дистрибуцией (дистрибьюторской деятельностью) понимается канал распределения, а также вид услуги, которая интегрирует действия по продвижению готовой продукции и оказанию сопутствующего сервиса от производителя до потребителя [42].

Дистрибьютор – это посредник, который осуществляет оптово - розничные или оптовые операции по продвижению товара и оказанию сопутствующего сервиса от производителя до потребителя [25].

Существует много различных определений понятия «дистрибуция», которые можно разделить на несколько подходов: функционального, процессного и системного.

С точки зрения функционального подхода, по мнению О.А. Новикова и С.А. Уварова, дистрибьюторская деятельность представляет собой деятельность, выполняющая функции сбытовой деятельности, состоящие в распределении - хранении и распределении - доставке.

Процессный подход представляет дистрибутивную деятельность как деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их изготовления к местам их использования с целью удовлетворения нужд покупателей и с выгодой для себя. Это пояснение точки зрения Ф.Котлера. С. Уилер и Э. Хирш считают, что дистрибуторская деятельность выражает всю суть взаимоотношений продукта и потребителя: путь поставщика к потребителю и взаимосвязь с потребителем.

Согласно системному подходу, дистрибуторская деятельность представляет собой действия, связанные с организацией движения материалов, готовой продукции и запасных частей от производителя до потребителя. Эти действия включают транспортировку, складирование, управление запасами, грузопереработку, управление заказами, анализ мощности и размещения подразделений инфраструктуры в распределении, промышленные сети, необходимые для эффективного управления товарными потоками. Интересно мнение Ж.- К. Тарондо и Д. Ксардель, которые считают, что дистрибуторская деятельность - область сферы услуг, задача которой - интегрированное управление функциями и операциями продвижения готовой продукции и сопутствующим сервисом от производителей и/ или оптовых (оптово - розничных) торговых компаний до конечных (или промежуточных) потребителей [42].

Таким образом, исходя из выше перечисленных точек зрения, можно сказать, что с позиций функционального и процессного подходов, дистрибуторская деятельность представляется как некий логистический процесс доведения продукта от производителя к потребителю, а системный подход рассматривает понятие «дистрибуция» как целостную систему управления, включающую в себя не только логистику, но и систему сбыта продукции (распределение, маркетинг, послепродажный и сопутствующий сервис и т.д.). следовательно, дистрибуторский (дистрибуционный) бизнес

представляет собой бизнес предоставления услуг товарной логистики, товародвижения и распределения.

Дистрибьюторская деятельность, как и любой другой экономический процесс, выполняет ряд функций, совокупность которых можно разделить на 3 группы [44]:

- канального распределения;
- физического распределения;
- поддерживающие.

Сущность указанных групп раскрывается в тех функциях, которые в каждую из них включены (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функции дистрибьюторской деятельности

Указанные выше функции дистрибьюции подтверждают тот факт, что дистрибьюторская деятельность осуществляет не только логистические операции, но также и операции, связанные со сбытовой деятельностью. Выполняя свои функции, дистрибьюция обеспечивает решение проблем, связанных с оптимизацией издержек, развитием информационных каналов между производителем и потребителем, обеспечением логистическим сервисом потребителей и т.д.

В свою очередь для выполнения перечисленных функций дистрибьютору необходима поддержка от производителя на договорных условиях, которая может включать в себя: техническую, рекламную и информационную поддержку; проведение обучающих тренингов для торговой команды дистрибьютора; финансовую поддержку в виде товарных кредитов; предоставление скидок для ключевых и социальных клиентов дистрибьютора; выплата бонусов за выполнение различных показателей по итогам периода (план продаж, маркетинговый план и т.д.); маркетинговая поддержка (предоставление рекламных материалов и оборудования) и др. Без оказания содействия со стороны производителя дистрибьютор не сможет в полной мере обеспечить выполнение своих функций или же это приведет к его убыткам.

Рассматривая суть деятельности дистрибьютора, необходимо отметить, что она принципиально отличается в случае, если дистрибьютор работает с дорогостоящей продукцией и продукцией массового спроса [43].

При оказании логистических услуг дорогостоящей продукции, продающейся единично, деятельность дистрибьютора сводится к поиску потенциальных клиентов, рекламированию продукции, организации первичных контактов с производителем-покупателем, заключение договоров поставки, организация послепродажного обслуживания и т.п.

В случае же логистики товаров массового спроса, от дистрибьютора может потребоваться наличие значительного штата специально

подготовленного персонала, филиальной сети (наличия суб-дистрибьюторов) в регионах, демонстрационных залов и подконтрольной дилерской сети.

Одна из функций, которую может на себя взять дистрибьютор помимо логистической - посредническая. В этом случае дистрибьютор является представителем производителя на определенной территории, в сегменте. Очевидно, что наиболее гибкие условия бизнеса дистрибьютору поможет предоставить заключение смешанного дистрибьюторского-агентского договора. Услуги, которые может оказывать дистрибьютор по договоренности с поставщиком, производителем в дистрибьюторском канале, дилерам и покупателям:

- маркетинговые услуги дилерам и покупателям;
- услуги по монтажу и наладке оборудования;
- услуги по обучению;
- услуги послепродажного сервиса.

В определении понятия «дистрибьютор» не говорится об обязательствах перед производителем продвигать товар. Напротив, в качестве дополнительных услуг, когда речь идет об оказании маркетинговых услуг, компенсацию по факту оказания этих услуг должен взять на себя производитель, если он действительно заинтересован в продаже своего товара.

На товарных рынках встречается множество видов дистрибьюции, которые можно классифицировать по определенным признакам (рис. 1.2). Так, в качестве основных классификационных признаков выделяют дистрибьюцию по длине каналов распределения, по взаимодействию с покупателем, по типу распределения, по географическому признаку и по праву собственности. В их числе необходимо уделить внимание тому факту, что в классической дистрибьюции - товарно-логистической деятельности - право собственности на товар переходит только к конечному покупателю, а переход права собственности на товар с производителя (поставщика) - к дистрибьютору делает последнего оптовым покупателем. В этом

случае помимо функции перемещения и распределения (дистрибуции) эта компания принимает на себя обязанности владения, распоряжения и управления товаром по своему усмотрению - как оптового продавца.

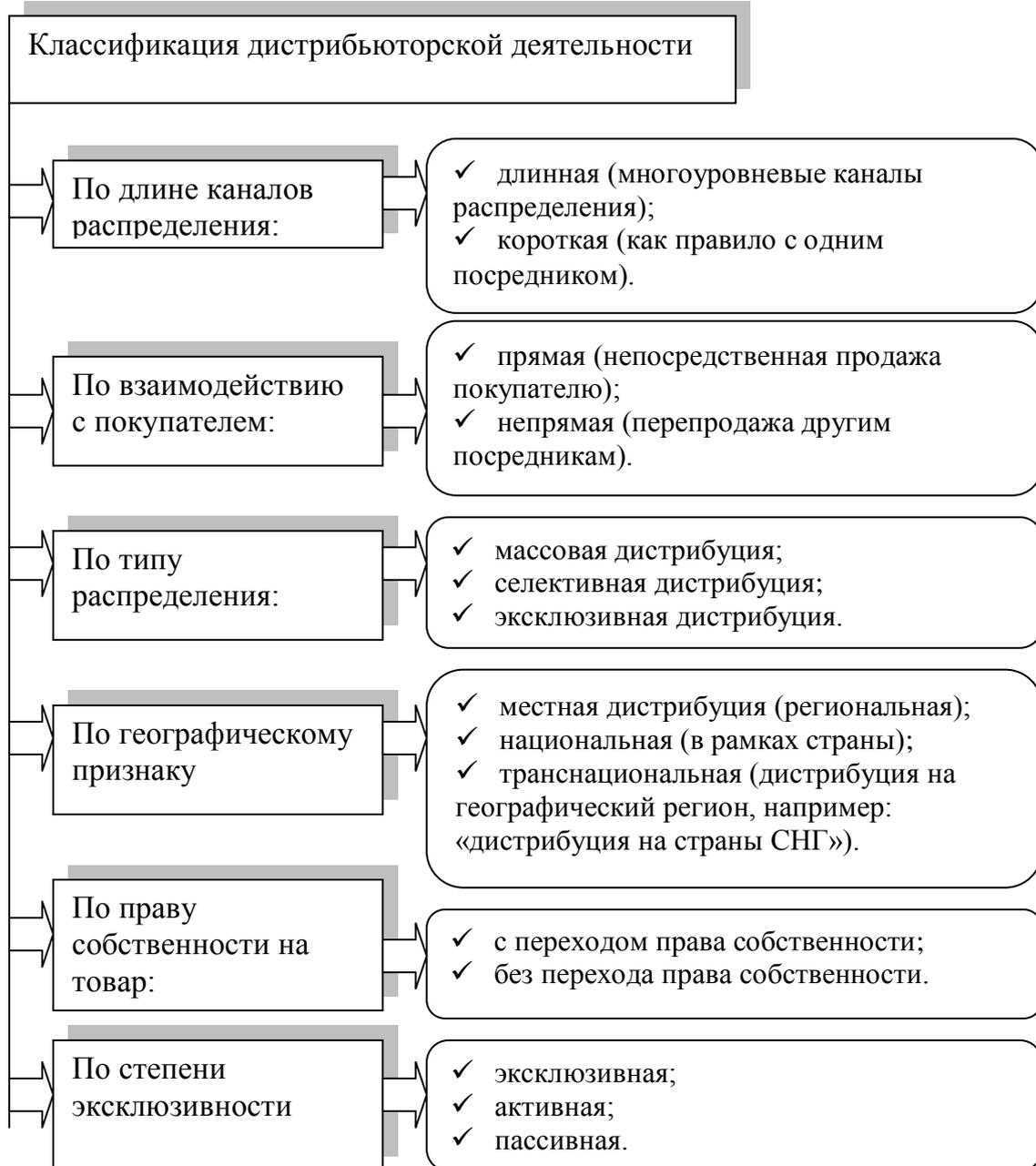


Рис. 1.2. Классификация дистрибуции

К классическими видами дистрибьюторской деятельности можно отнести активную и пассивную дистрибуцию. Эти виды распределения показывают отношение продавца к распределению своего товара. При пассивной форме прилагается минимум усилий. Продавец отпускает

товар на разработанных условиях, а всю работу по продвижению товара принимает на себя оптовик [42].

При активном распределении продавец и оптовик заключают договор дистрибуции, в котором оговариваются гораздо более тесные отношения.

При этом поставщик берет на себя:

- участие в реализации потребителю;
- получение информации от дистрибьютора и помощь в решении конкретных задач;
- обеспечение рекламными материалами;
- мотивацию оптовика и его сотрудников премиями, компенсациями затрат и наградами;
- проведение обучения сотрудников дистрибьютора, помогает находить клиентов и проводить переговоры.

С ростом конкуренции крайне важна правильно организованная дистрибуция. Продажи игроков по старым правилам будут неизменно снижаться. В настоящее время даже отрасли, где традиционно применяется пассивная дистрибуция (например, банковский сектор), ищут способы выхода на клиентов и их привлечения.

Существует и такой вид дистрибуции как интегрированная дистрибуция. Она предполагает отступление от классических принципов дистрибуции, когда производитель (поставщик) стремится контролировать каналы распределения и управлять процессом распределения, продвижения, а также анализировать причины сбоев в распределении, с целью усиления качественных и количественных показателей дистрибуции. Интегрированная дистрибуция предполагает тесную взаимную работу поставщика, дистрибьютора, дилера на рынке, когда функции управления распределением ложатся на интегрированную межфирменную менеджерскую команду. В договорах эксклюзивности отношений оговариваются следующие аспекты:

- за дистрибьютором закрепляется право на монополию в реализации на определенной территории. Поставщик не может продавать свою продукцию через другой канал;
- четко оговаривается перечень SKU;
- исключение конкурентных действий поставщика по отношению к дистрибьютору;
- территория, чтобы не возникало споров с поставщиком или другими дистрибьюторами;
- методика контроля поставщиком сбытовых процессов.

Заключая такой договор дистрибуции, обе стороны остаются в выигрыше. Поставщик получает распространителя его продукции, который берет на себя большую часть долю работы, получая возможность контролировать процесс и способ продаж, а дистрибьютор получает возможность торговать без конкурентов.

## **1.2. Процесс организации дистрибьюторской деятельности на товарных рынках и его преимущества**

Дистрибьюторский канал (канал распределения) - это совокупность всех фирм, участвующих в перемещении и распределении товара (дистрибьюторы, дилеры, агенты, ритейл), которые принимают на себя право управления товаром и ответственности за товар, помогают передать право собственности на товар или услугу покупателю. Это все организации, через которые должен пройти товар с момента его изготовления до момента продажи.

Для полного и точного рассмотрения построения дистрибьюторского канала, то есть процесса организации дистрибьюторской деятельности, необходимо изучение всех существующих каналов распределения товаров. Так, на товарных рынках существует несколько уровней каналов

распределения, в числе которых имеет место канал как с дистрибьюторской деятельностью, так и без нее [25].

Одноуровневый канал распределения товарной массы – это канал без участия дистрибьюции, так как схема распределения ограничивается цепочкой: производитель-покупатель (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Прямой одноуровневый канал распределения товара

Передача произведенного товара для лоточной розничной продажи большому числу покупателей - признак нарождающегося устойчивого маркетингового канала. Если есть розничный продавец - значит, есть постоянные продажи и уже не под заказ клиента. Выкладка товара на лоток к тому же еще и первое продвижение товара большому количеству потенциальных покупателей, поскольку лоток расположен в людном месте - «в месте с верной локацией», это место устойчиво, поскольку уже имеет постоянных покупателей.

Еще одна цепь товародвижения одноуровневого канала – это канал через дилера, то есть агента фирмы – производителя или дистрибьютора, выступающие в роли участника дилерской сети. Дилер является последним звеном посреднической товаропроводящей цепочки и находится в непосредственных отношениях с покупателем (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Одноуровневый канал распределения товара с участием дилера

Использование услуг дилера способствует росту продаж, поскольку, этот организованный канал способен предложить товар большему числу потенциальных покупателей, в том числе и в местах, удаленных от места производства [42].

В случае расширенного производства и выхода на иные рынки сбыта продукции, удаленно расположенных от существующих (не региональных близ лежащих к производству) дилеров, имеет место двухуровневый канал распределения. При расширении маркетингового канала на большое количество удаленных дилеров, появляется работой которых управляет новый посредник иного уровня – дистрибьютор, который является представителем производителя на определенной территории с правом преимущественно приобретать товары производителя и с оказанием посреднических маркетинговых услуг (рис. 1.5).

Схема маркетингового канала с участием дистрибьютора отражена на рисунке 1.5.

а)



б)



Рис. 1.5. Двухуровневый канал распределения товара с участием дистрибьютора

Дистрибьютор представляет интересы производителя не только на региональных рынках, но и на узких отраслевых сегментах рынка, где у него

достаточно прочные позиции. Таким образом, дистрибьюторы могут быть и не только в удаленных городах, но и работать на смежных рынках, отраслевых сегментах. Дистрибьютор работает в сегменте b2b (бизнес - для бизнеса).

Необходимо отметить, что посредники в лице дистрибьютора и дилера на товарных рынках не обязательны, если производитель со всем справляется сам.

Трехуровневый маркетинговый канал необходим в случае, если в доведении товара до конечного потребителя требуются усилия не только дистрибьютора и дилера, но и субдистрибьютора (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Трехуровневый канал распределения товара с участием дистрибьютора и субдистрибьютора

Такой канал распределения используется в случае глобального расширения сбытовой сети производителя. Например, если производитель решил продавать товар не только на территории России, но и в Америке, то в этой ситуации на всю страну потребуется не один дистрибьютор, а достаточно много. Достаточно для того, чтобы обеспечить минимум 70% присутствия в розничной сети. Без прямого управления такой командой дистрибьюторов не обойтись. Однако «зарубежные» проблемы невозможно решать удаленно. Для их перманентного решения потребуется так называемый генеральный дистрибьютор. Тем более, если производитель одновременно нацелился на организацию маркетинговых каналов в 3-4 странах.

Генеральный дистрибьютор – это фирма-импортер, самостоятельно организующая сбытовую деятельность в стране (регионе) или в ряде стран

непосредственно своими силами либо через дистрибьюторско-дилерскую сеть.

Эксклюзивный дистрибьютор - это дистрибьютор с правом единоличного права осуществляющие сбыт товаров определенного вида на региональных рынках.

На рынке достаточно частой является ситуация при которой такой дистрибьютор сам обращается к производителю с предложением выпускать товар под определенной маркой специально для дистрибьютора. При этом дистрибьютор обладает эксклюзивным правом не только на продажу этого товара на территории, но и правом на саму марку. Такой процесс производства товаров под частной маркой называют «прайвет-лейбл» («private-label produc») [44].

Рассмотрев каналы организации дистрибьюторской деятельности на товарных рынках, перечислим преимущества продаж с помощью дистрибьюторов (рис1.7).

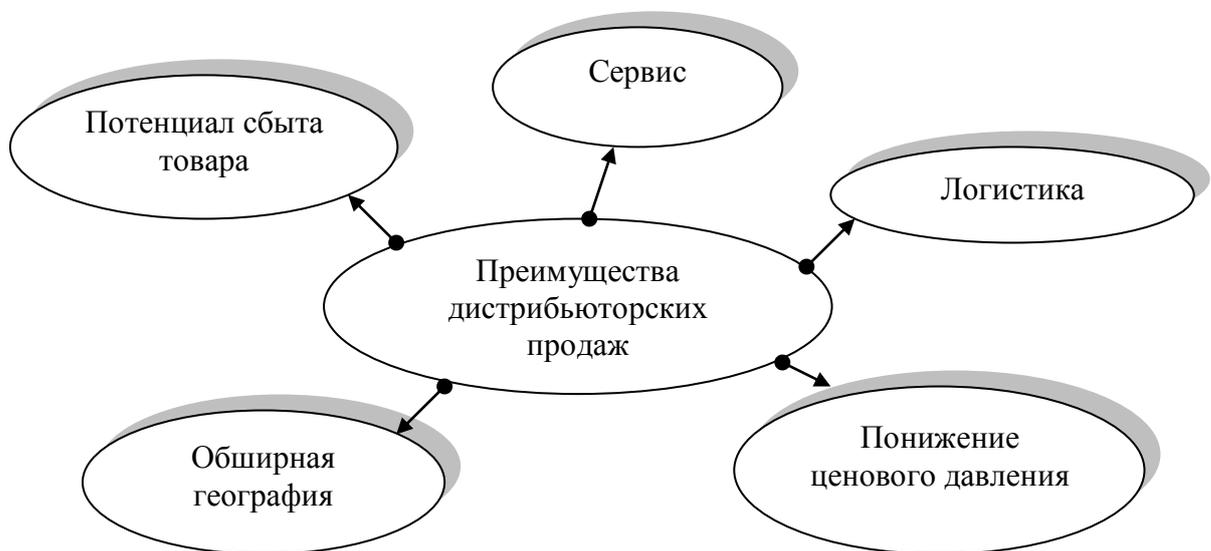


Рис. 1.7. Преимущества от продаж с помощью дистрибьюторов на товарных рынках

Потенциал сбыта товаров. Благодаря многолетнему опыту работы торговых компаний в создании эффективных и доверительных отношений с конечным потребителем дистрибьюторская сеть имеет действительно огромный сбытовой потенциал. Ведь если производитель решит выстроить

свою собственную сеть сбыта - он непременно столкнется с жесткой конкуренцией между другими участниками рынка. И ни к чему другому кроме как огромных материальных потерь это не приведет.

**Сервис.** Компании-дистрибьюторы могут предложить потребителю более качественный и разнообразный сервис, адаптированный конкретно под его желания и потребности. Производитель же в свою очередь не имеет такого количества ресурсов как дистрибьютор и старается придерживаться жестких стандартов, которые вовсе неудобны для потребителя.

**Логистика.** Сети дистрибьюторов значительно оперативнее и качественнее организуют логистические решения для своих клиентов в отличие от производителей. А это значит, что продукция будет доставлена до конечного потребителя в нужные сроки в необходимых объемах. Таким образом, существует возможность создавать оперативный запас товара на складах.

**Обширная география.** Единственным способом эффективно и оперативно расширить границы поставок и появиться на региональных рынках является дистрибуция.

**Понижение ценового давления.** Правильная, продуманная дистрибьюторская сеть убирает ценовое давление на производителя. Всё очевидно, чем шире охват рынка - тем меньше ценовых конфликтов с компаниями-конкурентами [43].

В процессе организации дистрибьюторской деятельности, как производители, так дистрибьюторы имеют ряд выгод и преимуществ. Наиболее значительные составляющие этой выгоды заключаются в следующем:

- 1) доход от продаж;
- 2) пользование ресурсами производителя:
  - ✓ товар в кредит;
  - ✓ оплата программ продвижения;
  - ✓ бонусные программы;

✓ средства производителя от долевого финансирования региональной рекламной кампании;

3) отстранение производителя от управления маркетинговым каналом;

4) конкурентное преимущество перед другими фирмами в виде этой марки, если у него получено право на эксклюзивность представления интересов производителя.

Таким образом, доход от продаж не является единственной и часто является не самой определяющей из выгод от представления интересов производителя.

Управление системой дистрибуции - это эффективный комплекс бизнес процессов связанных с распространением. Любая система дистрибуции должна учитывать возможности производственных бизнес-процессов, определять наиболее подходящие каналы сбыта, предлагать оптимальные торговые условия. Всё это зависит от вида и особенностей реализуемого товара.

Эффективная дистрибьюторская деятельность – это итоговое достижение заданных показателей качественной дистрибуции и количественной дистрибуции с минимальными затратами (усилий, времени и средств) на выполнение задачи.

Таким образом, дистрибьюторская деятельность сегодня является передовым современным эффективным способом связать производителя с конечным потребителем. Использование этой сети способно решить множество проблем бизнеса. Это удобно не только производителям продукции, но и её потребителям.

### 1.3. Особенности развития дистрибьюторской деятельности в Российской Федерации

Необходимость появления такого направления, как дистрибьюторская деятельность, обуславливается следующими особенностями развития современного рынка (рис. 1.8).

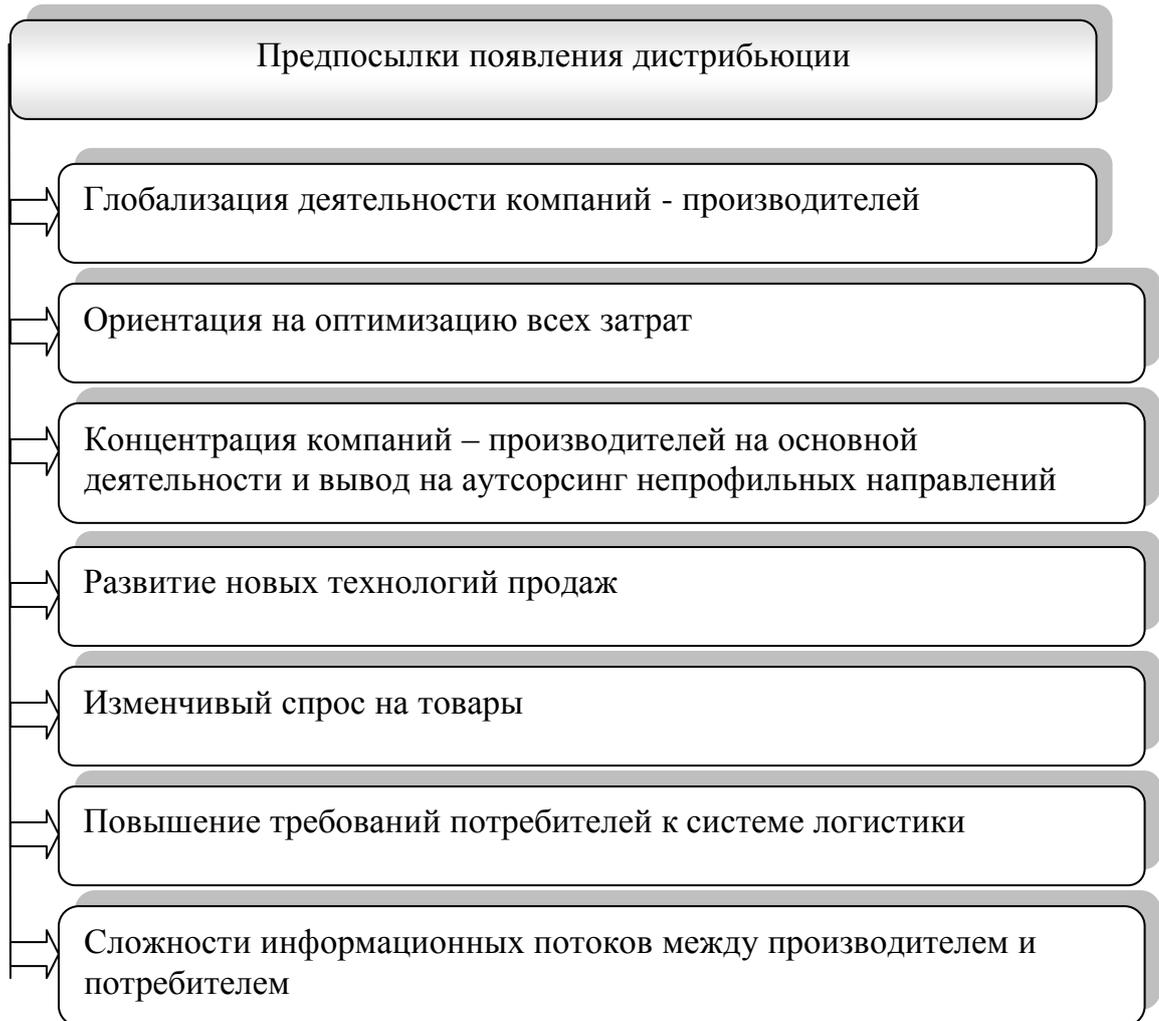


Рис. 1.8. Предпосылки, обуславливающие необходимость появления дистрибьюторской деятельности

Для того, чтобы помочь производителям решить указанные задачи и проблемы, появились такие компании - дистрибьюторы, которые берут на себя договорные обязательства по выполнению операций, связанных с доставкой товара потребителю и оказанию всех сопутствующих услуг,

необходимых для повышения эффективности взаимодействия между участника торгового процесса.

Несмотря на то, что дистрибуция в России появилась сравнительно недавно (относительно зарубежных компаний), она уже имеет свою историю развития. Периодом формирования дистрибуции на российском рынке можно назвать 1990-е гг. В целом эволюцию дистрибьюторских компаний можно разделить на пять условных этапа [17].

1. Хаотичный (1991 - 1993 гг.). На данном этапе было характерно отсутствие структурированности отечественного рынка, снижение объемов производства российских компаний, увеличение доли импортируемых товаров всех категорий. В этот период на российском рынке начинали свою работу представительства компаний, занимающихся поставками высокотехнологичной продукции (например, Xerox).

2. Структурированный (1993 - 1995 гг.). На этом этапе происходит становление рыночной инфраструктуры страны, т.е. происходит структурирование рынка. Иностранные компании проявляют все больший интерес к российскому рынку, который характеризуется отсутствием конкуренции, входных барьеров на рынок практически любой сферы деятельности. Увеличение спроса на импортные товары обусловило необходимость открытия представительств многих иностранных компаний в России, а также поиск и привлечение эксклюзивных дистрибьюторов, способных эффективно развивать бизнес на отечественном рынке.

3. Экспансионный (1995 - 2000 гг.). Данный этап характеризуется ростом конкуренции со стороны отечественных производителей. Рынки крупнейших городов насыщены, что обуславливает необходимость развития российских и зарубежных компаний в регионах. Вследствие этого происходит отказ от эксклюзивных дистрибьюторов и создание собственной сети дистрибьюторов, в которой зона влияния и функционирования каждого дистрибьютора строго определена и ограничена.

4. Переходный (2000 - 2009 гг.). Высокая конкуренция со стороны отечественных производителей приводит к тому, что многие иностранные компании уходят с российского рынка (особенно в сфере производства и продажи продуктов питания). Одновременно с этим происходит сокращение количества дистрибьюторов и развитие оставшихся крупных игроков рынка. Производители приходят к осознанию необходимости создания собственных дилерских сетей и установлению долгосрочных партнерских отношений с ключевой розницей, так как доля последних в формировании оборота розничной торговли увеличивается с каждым годом (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Доля розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли Российской Федерации, в %

Доля розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли Российской Федерации, %	Годы						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	15,1	17,5	18,4	20,5	21,9	22,9	25,0

Таким образом, доля розничных торговых сетей увеличилась в 2015 году по сравнению с 2009 годом на 65%. И тенденция к увеличению их доли сохраняется.

5. Современный (2010г. - настоящее время). Данный этап характеризуется укреплением позиций отечественных производителей на российском рынке, возрастающей конкуренцией между крупными дистрибьюторами, расширением их ассортиментного портфеля. Указанные факторы привели к тому, что производители осознали необходимость изменять их стратегии дистрибьюции, диверсифицировать портфель партнеров.

Этапы эволюции дистрибьюторских компаний представлены на рисунке 1,9.

С ростом доли розничных торговых сетей в обороте розничной торговли РФ производители могут выбрать несколько альтернативных

стратегий дистрибьюции товаров: заключение контракта напрямую с ключевой розницей, работа через дистрибьютора и его филиальную сеть.



Рис. 1.9. Эволюция дистрибьюторских компаний

Каждый из вариантов имеет свои преимущества и недостатки. Например, при работе с торговой сетью без посредников производитель может самостоятельно устанавливать отпускную цену для торговых сетей с учетом дополнительных скидок за объем реализации, компенсирующих логистические затраты и позволяющие предоставлять товар конечному потребителю по приемлемым ценам. Но в то же время, работа только с торговыми сетями не позволяет охватить весь рынок и увеличить долю проникновения (особенно в регионы). Второй альтернативный вариант нивелирует указанный риск. Поэтому для эффективного развития производители все чаще выбирают стратегию дистрибьюции, основанную на комбинировании альтернативных вариантов.

Сложившиеся тенденции развития каналов дистрибьюции обусловлены изменениями на рынке потребительских товаров [17].

К одним из наиболее значимых факторов можно отнести изменение доли импортных товаров в объеме товарных ресурсов РФ. За период с 2005 по 2015 годы доля импортных товаров (потребительских и продовольственных) существенно снизилась за счет укрепления позиций

отечественных производителей на 16% и 22% соответственно. Стоит отметить, что резкий спад доли импортных товаров в объеме товарных ресурсов наблюдается в 2015 г., что обусловлено введением санкций на ввоз товаров из-за границы. Несмотря на данный факт, тенденция к снижению импорта сохранялась в течение 10 последних лет, но с меньшими темпами (7% и 6% соответственно).

Также к наиболее значимым изменениям относятся изменения поведения конечного потребителя. За период с 2000 по 2015 годы среднедушевой доход населения страны увеличился в 13 раз с 2281,1 руб. в месяц до 30224,5 руб. в месяц (рис. 1.10).

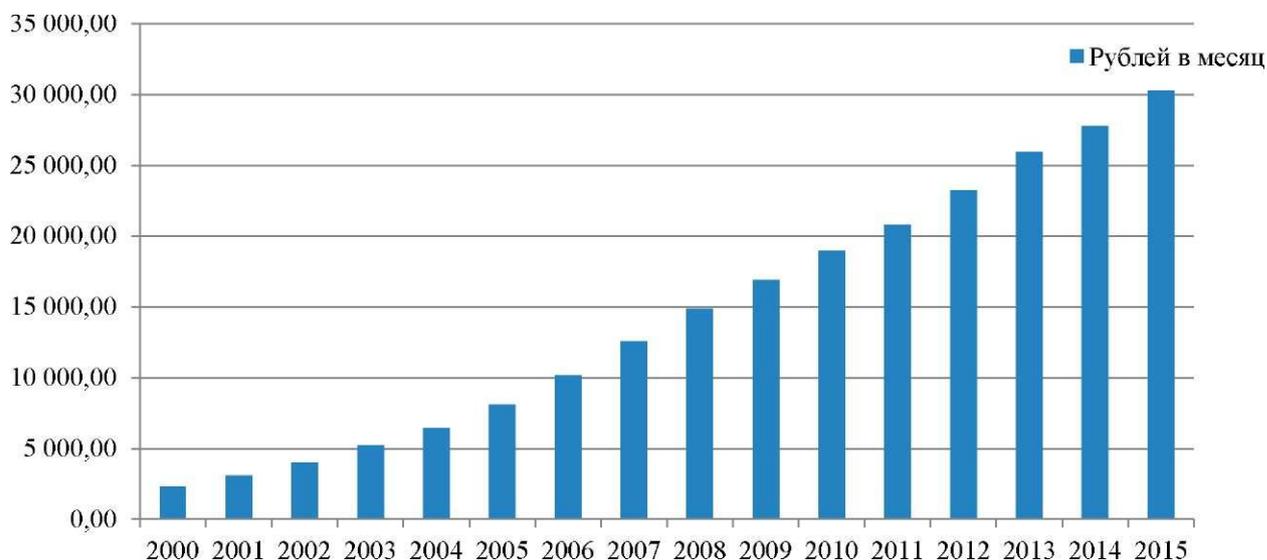


Рис. 1.10. Динамика среднедушевых доходов населения по Российской Федерации, руб.

Как следствие, увеличение доходов привело к большей избирательности конечных потребителей при приобретении товара, меньшей восприимчивости к рекламе, поиску аналогичных и взаимозаменяемых товаров, что, в свою очередь, привело к росту оборота розничной торговли на душу населения.

За период с 2000 по 2015 год оборот розничной торговли в расчете на душу населения увеличился в 12,2 раза - по группе продовольственных товаров и 11,1 раза - по группе непродовольственных товаров.

Таким образом, наиболее важными особенностями развития дистрибьюторской деятельности в России являются следующие [42, 25].

1. Сокращение числа дистрибьюторских компаний за счет слияний и поглощений, что позволяет крупным игрокам дистрибьюторского рынка диверсифицировать регионы своего присутствия и дает возможности экспансии новых территорий, совершенствования логистических сетей.

2. Расширение функций дистрибьюции, включающих в себя комплекс мероприятий по реализации продукции: проведение маркетинговых исследований; организация наиболее оптимальных каналов сбыта; постоянное повышение эффективности логистики; хранение товаров; управление запасами; страхование рисков и т.д.

3. Создание дистрибьюторских марок, которые позволяют экономить до 20% расходов на продвижение собственной марки по сравнению с расходами на продвижение бренда производителя.

4. Преобладание политики селективной дистрибьюции над интенсивной и эксклюзивной, которое обеспечивает снижение рисков по потере контроля над дистрибьюторами и способствует эффективной конкуренции между несколькими дистрибьюторами в регионе. Например, компания «Procter&Gamble» на Дальнем Востоке работает с несколькими дистрибьюторами, которые конкурируют между собой.

В развитых странах объем реализации товаров через дистрибьюторов составляет не более 50%. Например, в США дистрибьюторы обеспечивают только 20% розничной торговли, в Европе данный показатель достигает 40%. В России обратная ситуация: 80 - 85% товаров проходит через дистрибьюторов. Такое распределение объемов товаров посредством дистрибьюции обусловлено расширением торговых сетей в странах с развитой экономикой.

На основании результатов исследования особенностей становления и расширения дистрибьюции в Российской Федерации, можно сделать вывод, что развитие дистрибьюторских сетей проходило те же этапы, что и в развитых странах более 20 лет назад. Из этого можно сделать вывод, что такой же путь ждет и российских дистрибьюторов. Через 10-15 лет (по данным экспоненциального прогноза при сохранении текущих тенденций развития) объем оборотов розничной торговли через торговые сети составит 80%, что позволяет говорить о том, что через дистрибьюторов будет проходить лишь 20% товаров против 80% сегодня. И такое положение дел однозначно приведет к тому, что на каждой отдельной территории будут эффективно функционировать только 2-3 крупных дистрибьютора с диверсифицированным портфелем контрактов с крупнейшими отечественными и зарубежными производителями.

## 2. Аналитические аспекты организации дистрибьюторской деятельности на рынке фармацевтической продукции

### 2.1. Тенденции развития фармацевтического рынка в РФ и его дистрибуции

Фармацевтический рынок России в настоящее время охарактеризуется как растущий и перспективный. Его объемы имеют тенденцию постоянного роста (рис. 2.1). По результатам 2015 года объем рынка лекарственных средств и биологически активных добавок в России составил 1 123 млрд руб. или 5,56 млрд упаковок, что на 10% больше аналогичного показателя прошлого года.

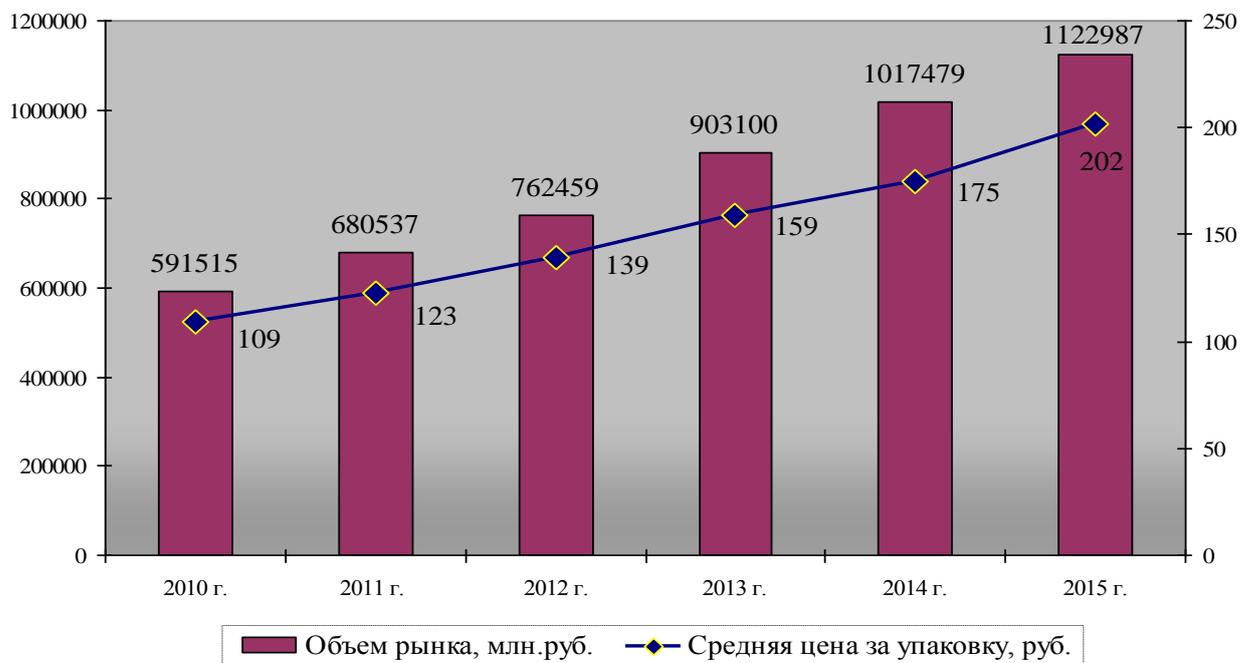


Рис. 2.1. Динамика развития фармацевтического рынка РФ

Средняя цена за одну упаковку составила 202 руб., что на 16% больше показателя 2014 года. Прирост цены для списка жизненно важных лекарственных препаратов (ЖНВЛП), то есть препараты с госрегулированием ценообразования, составил 9%, а препаратов, не входящих в список, - 22%.

Фармацевтический рынок в РФ состоит из розничного коммерческого рынка и бюджетного рынка, который в свою очередь делится на:

госпитальный сегмент, высоко затратные нозологии, обеспечение необходимыми лекарственными средствами, региональную льготу. Доминирующая доля фармацевтического рынка принадлежит коммерческому сегменту: в 2015 году она составляла 73% в денежном выражении и 85% в натуральном выражении. Потребление в натуральном выражении в коммерческом сегменте снизилось на 5%, однако наблюдался прирост в сегменте БАД (+1,5% к 2014 году); а в денежном выражении коммерческий рынок продемонстрировал прирост 10,6% к 2014 году. Доля препаратов отечественного производства в коммерческом рынке составляет 28%, или около 228 млрд руб.

Основными субъектами фармацевтического рынка являются производители, дистрибьюторы и аптечные организации (рис. 2.2).

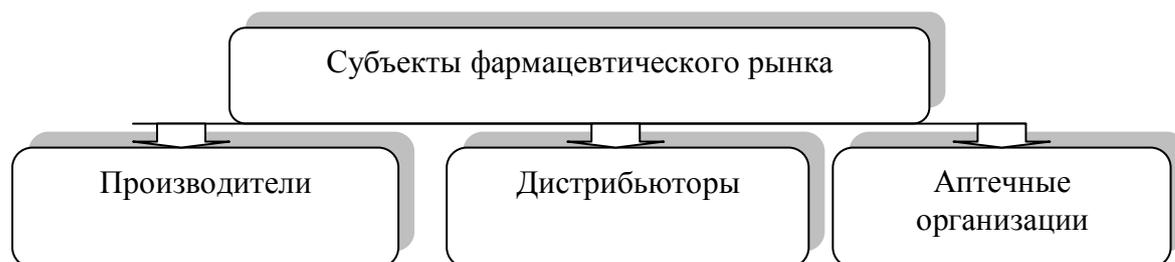


Рис. 2.2. Субъекты фармацевтического рынка

В настоящее время на фармацевтическом рынке действует огромное количество производителей, как отечественных, так и зарубежных. В 2016 году на аптечном рынке России присутствовало 1045 фирм-производителей лекарственных препаратов. Доли крупнейших из них отражены на рисунке 2.3. Как видно по рисунку, наибольшая доля производства фармацевтических средств приходится на Фармастандарт (6,5%), Stada и Фарм-центр. Рынок является конкурентным, так как сумма долей крупнейших компаний не превышает установленного законодательством значения – для 5 крупнейших компании – не более 30%.

Среди отечественных производителей компания «Фармстандарт» занимает первое место в натуральном выражении с долей 12,6% и второе место в денежном выражении с долей в 5,9%

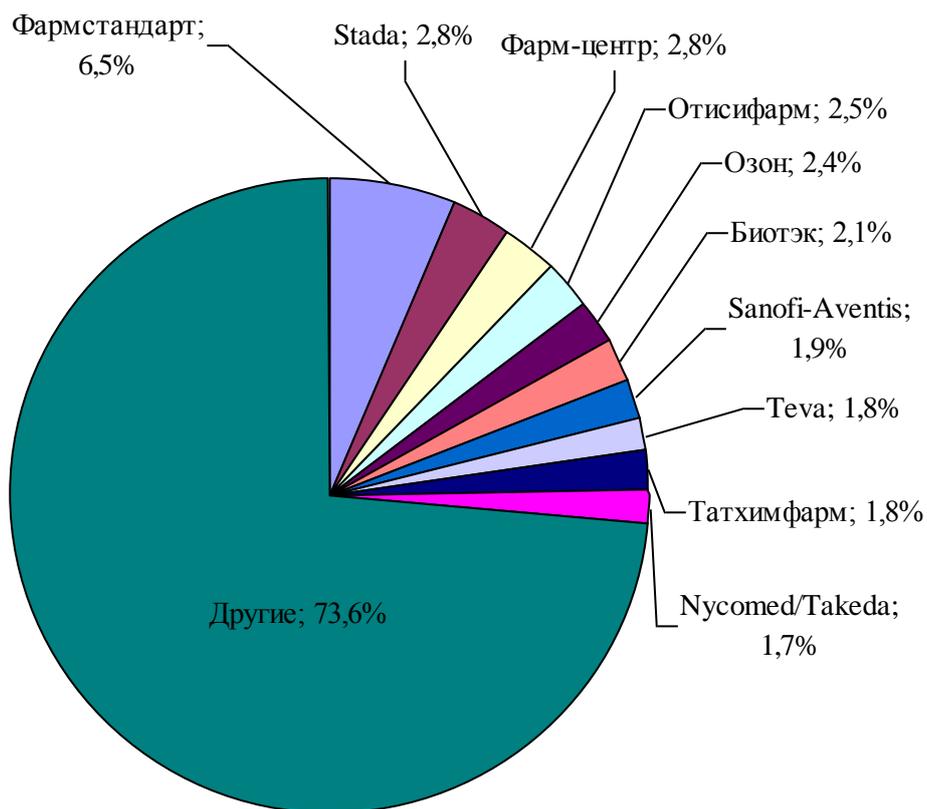


Рис. 2.3. Доли всех компаний-производителей на фармацевтическом рынке лекарственных средств в 2015 году

Неотъемлемым звеном между производителем, аптечными организациями и конечным потребителем выступают дистрибьюторы [13]. Фармдистрибьюторы играют важную роль в процессе обеспечения населения лекарствами и в этом заключается специфика российского фармацевтического рынка. Во-первых, потому что Россия отличается своими размерами, а крупный оптовик – это не только большой фармацевтический склад, но и развитая сеть логистических центров. Во-вторых, это крупные центры финансовые потоки, которые связывают розничных продавцов и производителей. Фармацевтические дистрибьюторы обеспечивают доступность иностранных лекарственных средств на наш рынок и занимаются так же распространением продукции отечественных производителей.

Когда-то фармацевтические дистрибьюторские компании создавались как операторы логистики, впрочем, подобно дистрибьюторам любых иных отраслей. В их задачу входила главным образом доставка препаратов от

целого ряда поставщиков, нередко западных, не имеющих склада на территории России, до следующего промежуточного или конечного звена в канале сбыта - субдистрибьюторам и дилерам, аптечным учреждениям, амбулаториям, стационарам, складам и так далее. Логистические функции совершенствовались, дистрибьюторы развивались экстенсивно, находя партнеров в самых отдаленных уголках, активно продвигая продукцию фармацевтических производителей по всей территории страны. Однако по мере того, как дистрибьюторы осваивали регионы, и рос оборот фармпроизводителей, фирмы стали постепенно самостоятельно выходить на разработанную для них партнерами почву. Сначала в городах появлялся представитель компании, который помогал дистрибьютору взаимодействовать с клиентами, презентовал новые препараты, заполнял документы на тендер. Потом работы становилось все больше, и в городах открывался офис фармацевтической компании, набирался штат медицинских представителей, офис начинал работать на весь регион. Длинная цепочка дистрибуции постепенно теряла смысл для фармацевтических компаний, так как увеличивала общую наценку и уменьшала прибыльность фирмы. И фармацевтические компании стали переключать субдистрибьюторов и дилеров на работу с компанией напрямую. Те компании, что не смогли перестроиться, постепенно банкротились, их ресурсы скупали более крупные компании, кто был неинтересен - исчезал совсем.

В последние годы наблюдается значительная консолидация рынка дистрибьюторов в России: ТОП-10 дистрибьюторов в 2015 году заняли порядка 93% доли рынка (рис. 2.4), тогда как годом ранее эта цифра составляла около 89%. При этом рост концентрации происходит за счёт только ТОП-3 дистрибьюторов. Их доля выросла в 2015 году с 45% до 49%.

Деятельность дистрибьюторов контролируется законодательством и рядом требований, которые должны обязательно соблюдаться. Например, условия хранения лекарственных средств на складах дистрибьюторов соответствуют требованиям Федерального закона «О лекарственных

средствах» и нормативных документов Минздравсоцразвития России, что в полной мере обеспечивается установленным на складах современным специализированным оборудованием. В частности, склады должны быть оборудованы приборами для регистрации параметров воздуха (термометрами, гигрометрами, психрометрами), металлическими шкафами и сейфами для отдельных групп лекарственных препаратов, специальными стеллажами, поддонами, подтоварниками для хранения медикаментов, холодильными камерами для хранения термолабильных лекарственных средств и т.д. Склады должны быть полностью механизированы и оснащены современной погрузочно-разгрузочной техникой.



Рис. 2.4. Доли TOP-10 дистрибьюторов на российском фармацевтическом рынке в 2015 году

Система качества дистрибьютора фармацевтического рынка должна гарантировать [13]:

- что лекарственные препараты передаются в розничную продажу без какого-либо изменения их свойств;
- что соблюдаются все условия хранения лекарственных препаратов, включая их транспортировку, исключая контаминацию (загрязнение)

другими препаратами;

- что лекарственные препараты хранятся надлежащим образом в безопасных и надлежащих помещениях;
- доставку необходимых товаров по соответствующим адресам в течение удовлетворительного периода времени;
- своевременное выявление любого некачественного лекарственного препарата;
- создания эффективной методики противодействия появлению недоброкачественной или фальсифицированной продукции и их отзыва.

Рассмотрим основных лидеров игроков-дистрибьюторов фармацевтического рынка РФ и выделим особенности в их работе.

АО НПК «Катрен» - осуществляет оптовые поставки медикаментов. На сегодняшний день занимает стабильное место на фармацевтическом рынке по объему прямых продаж и занимает 18,6 % коммерческого сегмента рынка. Имеет 43281 точку доставки в 85 субъектах РФ, 25 филиалов, поставщиков в количестве 700 единиц, площадь складских помещений составляет 121500 м<sup>2</sup>., прайс-лист с 18063 позициями. Подробнее о деятельности данной компании будет представлено в следующем параграфе главы [20].

Центр внедрения «ПРОТЕК» представляет собой крупнейший российский дистрибьютор фармпрепаратов и товаров для здоровья и красоты, лидер отрасли на протяжении многих лет. «Протек» - дистрибьютор национального уровня, осуществляющий свою деятельность на всей территории Российской Федерации. Его региональная сеть насчитывает 42 филиала, 32 представительства и 23 склада-депо. Постоянными партнерами являются более 20 000 организаций, 44 000 аптек, аптечных сетей и лечебно-профилактических учреждений. По количеству поставляемых упаковок «ПРОТЕК» входит в «высшую лигу» - ТОП-10 крупнейших мировых дистрибьюторов [45].

Группа Компаний «РОСТА» - национальный дистрибьютор

лекарственных средств. По итогам 2015 года «РОСТА» входит в тройку лидеров в рейтинге дистрибьюторов по доле рынка прямых поставок и занимает 12% доли на розничном рынке лекарственных средств. ГК «РОСТА» имеет 28 филиалов и 14 представительств в 7 округах Российской Федерации, 94 120 м<sup>2</sup> складских площадей, оборудованных с применением новейших технологий, более 400 поставщиков фармацевтической продукции из 44 стран мира, более 30 000 клиентов среди аптек и ЛПУ по всей России. Имеет объединенную аптечную розничную сеть «Радуга - Первая Помощь - Ладушка» [21].

ООО «ФК ПУЛЬС» - российская компания, дистрибьютор фармацевтической продукции с центральным офисом и 15 логистическими центрами по всей России. Создана в 1996 году. Первое региональное представительство открыто в 2001 году в Санкт-Петербурге. В рейтинги крупнейших российских фармдистрибьюторов входит с 2004 года. На сегодняшний день имеет региональные компании в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург, Воронеж, Ярославль, Казань, Краснодар, Новосибирск и др.. Владеет 50890 точками доставки, 104270 квадратными метрами сертифицированных складских площадей. Имеет 15300 клиентов, 2900 сотрудников, 320 прямых контрактов с международными производителями, 9300 позиций и 95% из которых составляют лекарственные препараты. Прирост товарооборота за последний – 2016 год по сравнению с предыдущим составил 42%. Наибольшая часть отгрузки фармпрепаратов происходит в аптеки и аптечные сети – 79%. Доля отгрузок в аптечные сети с централизованной закупкой составляет 14,5%, региональным дистрибьюторам – 6%, а лечебно-профилактическим учреждениям – 0,5% [34].

АО «СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ ЛТД» - одна из крупнейших российских фармацевтических дистрибьюторов, которая работает на рынке лекарственных средств более 20 лет. За многие годы обеспечила себе устойчивую репутацию надежного и стабильного партнера. Основная

деятельность - реализация лекарственных средств, изделий медицинского назначения и парафармацевтической продукции в более чем 28 тысяч аптек и лечебно-профилактических учреждений России. С компанией работают более 200 поставщиков и производителей лекарственных препаратов со всего мира [38].

Alliance Healthcare Russia является национальным фармацевтическим дистрибьютором России. Стала первой российской фармацевтической компанией-дистрибьютором, получившей международный сертификат качества ISO 9001:2000. Является частью международной фармацевтической группы Alliance Boots – европейского лидера в области красоты и здоровья. Клиентами Alliance Boots являются более 125 000 аптек, больниц и оздоровительных центров в 14 странах мира, включая ассоциированные компании.

Р-Фарм – российская высокотехнологичная фармацевтическая компания, основанная в 2001 году. Оборот компании в 2015 году составил более 77 млрд. руб. Сфера деятельности компании охватывает области, связанные с разработкой, исследованиями, производством, выводом на рынок широкого спектра лекарственных средств, предназначенных преимущественно для стационарной и специализированной медицинской помощи. Р-Фарм специализируется на поставках высокотехнологичных лекарственных средств для нужд ведущих федеральных медицинских исследовательских центров, госпиталей и клинических больниц, крупнейших областных лечебно-профилактических учреждений России. Сегодня в компании трудятся более 3500 высококвалифицированных специалистов. Компания работает на всей территории Российской Федерации, странах СНГ, США, Германии, Японии и Индии. Действует более 60 филиалов и представительств [36].

Компания «Фармкомплект» - это надежный партнер в области фармацевтической дистрибуции, оказывающий услуги высокого качества с гибкой и клиентоориентированной командой профессионалов, способной

обеспечить высокий уровень сервиса. Компания осуществляет свою деятельность во всех субъектах Российской Федерации. На сегодняшний день региональная сеть насчитывает 8 филиалов, 18 региональных представительств/представителей в крупных регионах России, в зону обслуживания входит 50 регионов. «Фармкомплект» обеспечивает регулярные поставки более 4000 наименований медикаментов, парафармацевтики и товаров медицинского назначения. По данным агентства RAEX («Эксперт РА») в рейтинге «ТОП 600-2015 год по выручке RAEX», «Фармкомплект» занимает 326 место. В 2011-2012 гг. данная компания была в числе самых интенсивно развивающихся. В 2015 году прирост объемов реализации по сравнению с 2014 годом составил +8,47% и достиг 30202,50 млн.руб. Чистая прибыль за этот же год возросла в 18 раз: с 11,7 млн.руб. до 216,10 млн.руб.

Компания «БСС» образована в 1996 году с целью обеспечения населения РФ высококачественными лекарственными препаратами. С момента основания компания стремится во всех аспектах деятельности реализовывать основную миссию – содействие процветанию здорового общества России, путем обеспечения населения высококачественными лекарственными препаратами. Выполнение данной миссии заключается в поставках высококачественных лекарственных препаратов, продвижение современных мировых стандартов лечения и пропаганде здорового образа жизни.

На сегодняшний день в состав холдинга «БСС» входят: оптовая компания «БСС», включающая 12 филиалов и 77 представительств; розничная сеть аптек «Алоэ» (232 аптеки); клиника «Пеля» (22 направления оказания услуг); историческая аптека доктора Пеля (47 экспонатов представлено в здании аптеки). В компании работает около 1500 сотрудников с высшим медицинским или фармацевтическим образованием. Розничная сеть аптек работает по принципу фарммаркета. Собственный складской комплекс является основным распределительным центром компании, отдел

логистики, управляющий автопарком более чем на 270 машин. Ежедневно сотрудники компании оформляют более 1000 заказов [7].

ЗАО «Фирма ЕВРОСЕРВИС» - специализированный дистрибьютор на фармацевтическом рынке страны с 1996 года. Деятельность компании направлена на высококачественный сервис, максимально удовлетворяющий потребностям своих покупателей. Достигнув значительных успехов за годы своей деятельности, компания по праву стала одним из лидеров в области госпитальных продаж. ЗАО «Фирма ЕВРОСЕРВИС» имеет большой и успешный опыт по обеспечению федеральных и региональных тендеров. История компании ЗАО «Фирма ЕВРОСЕРВИС» началась 10 ноября 1996 года с штатом 6 сотрудников, складом в Москве площадью 300 кв. м., единственной грузовой машиной и дочерней компанией в Туле с штатом 3 человека. В 2013 году численность персонала компании составила 670 человек, количество покупателей - 4 120 учреждений. Общее количество представительств по всей России - 27 офисов. Парк автомобилей насчитывает более 285 автомашин, в том числе 65 грузовых и 22 рефрижератора, причем автомобили для междугородных перевозок оборудованы специальными датчиками, позволяющими определять их местоположение и случаи несанкционированного доступа к грузу.

Таким образом, можно сказать, что исследование развития фармацевтического рынка РФ и его дистрибьюции позволило выделить основные его тенденции, в числе которых: рост объема фармацевтического рынка; усиление взаимодействия по схемам производитель-дистрибьютор-аптека и дистрибьютор-аптека; концентрация компаний в дистрибьюторском и розничном секторе; укрепление на рынке национальных дистрибьюторов и увеличение конкуренции между ними; внедрение новых технологий (в том числе Интернет и электронной торговли товарами аптечного ассортимента) и автоматизация работы аптек; концентрация рынка; рост и расширение ассортимента; развитие собственных розничных сетей; поиск новых форм работы с аптечными организациями; включение аптек в закупочный союз

(специальные скидки и условия поставки, приобретение и модернизация оборудования, компьютеризация, оптимизация управления товарными запасами и персоналом); доступ к современным технологиям; обучение сотрудников аптеки.

Увеличение же конкурентов и их концентрация на фармацевтическом рынке привели к необходимости использования конкурентных технологий, к которым относятся: развитие мелкорозничной сети, изменение режима работы, развитие фармацевтических и медицинских услуг и повышение уровня сервиса, использование достижений менеджмента (в частности менеджмента качества) и маркетинга, внедрение новых технологий, компьютеризация и автоматизация и др.

Одним из направлений фармацевтического бизнеса является формирование аптечных сетей, признаками которых выступают единые принципы работы, ассортимент и система ценообразования; широкий ассортимент; использование эффекта масштаба; снижение издержек; низкие цены; компьютеризация и применение новых технологий. На ряду с аптечными сетями развитие происходит и в появлении электронных аптек и складов. В их работе существует ряд преимуществ, среди которых минимальные издержки, низкие цены и широкий ассортимент.

Лидеры в этом направлении, так же, как и на производстве остаются достаточно стабильными и 15 самых крупных держат до 78 % рынка, это очень высокий показатель концентрации. Дистрибьюторы стараются создавать свои сети с представительствами во многих городах, для обеспечения стабильного потока необходимого количества продукции. От их работы зависит большая часть продаж, как в коммерческом, так и в госпитальном сегменте. Ведь именно благодаря налаженной логистической цепочке, а так же наличию товара на складе дистрибьютора и будет зависеть, сколько выписанных рецептов будут обеспечены покупкой.

## 2.2. Экономическая характеристика Группы Компании «Катрен»

Группа Компании «Катрен» основана в 1993 году и на сегодняшний день является лидером российского фармацевтического рынка по объему валовых продаж. «Катрен» является официальным дистрибьютором крупнейших отечественных и зарубежных производителей лекарственных средств, БАДов, изделий медицинского назначения и косметической продукции. «Катрен» - это ежедневно обновляющийся ассортимент, широкая сеть филиалов и представительств, доверительные отношения с клиентами и партнерами [20].

Холдинговой и головной компанией Группы, осуществляющей деятельность на фармацевтических рынках в сегментах дистрибуции и розницы является открытое акционерное общество «Катрен». Оно основано в 1993 году и работает на основе Устава (приложение 1). По данным международного исследовательского агентства IMS Health, в совокупном рейтинге фармдистрибьюторов, а также в совокупных рейтингах прямых поставок лекарственных препаратов и объема валовых продаж

Результаты деятельности Группы Компании за последние годы показывает уверенные темпы роста (рис. 2.5). Прирост выручки в 2015 году составил 25% при общем росте фармацевтического рынка 9,2%. Рост валовой и чистой прибыли составил соответственно 47% и 84% соответственно. EBITDA, который представляет собой аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации, также показывает хорошие значения – 8333980 тыс.руб., что на 81,13% больше, чем в 2014 году [20].

ОАО «Катрен» владеет компаниями в четырех странах: в России, Украине, Казахстане и Белоруси.

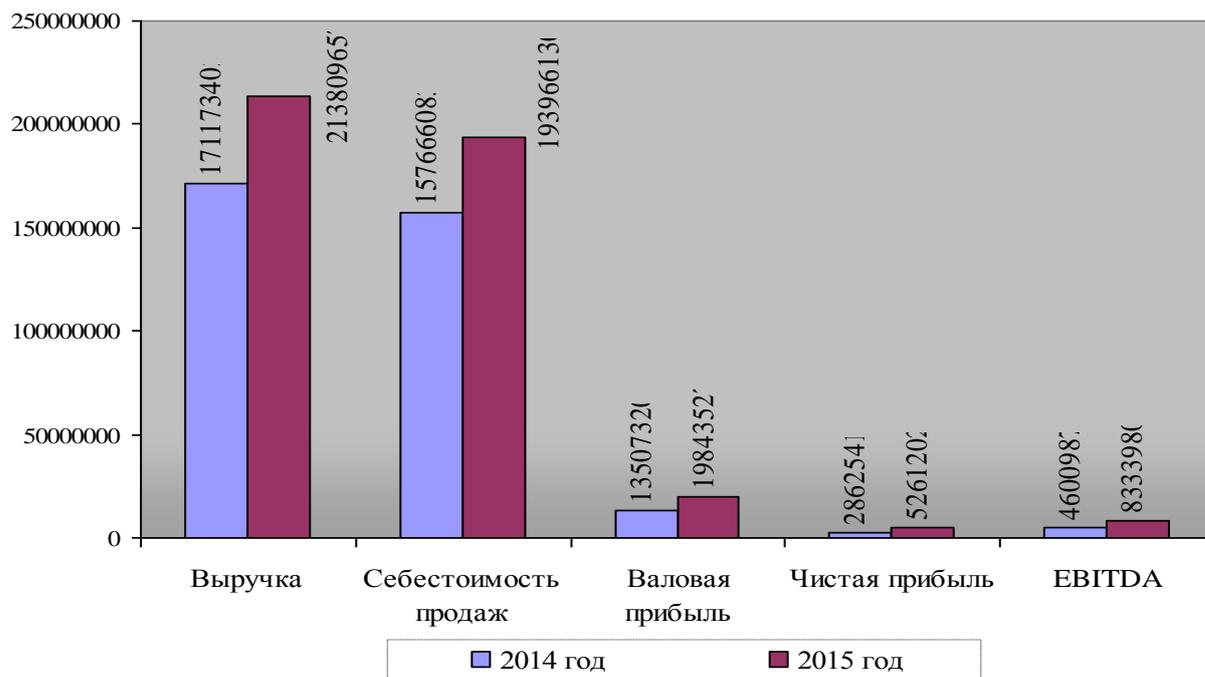


Рис. 2.5. Результаты деятельности Группы Компаний «Катрен» (по данным консолидированной отчетности)

В России компания владеет аптечной сетью «Мелодия здоровья», которая включает в себя 617 аптек в 53 субъектах Российской Федерации. Аналитическая компания RNC Pharma присвоила АС «Мелодии здоровья» 6 место в проведенном комплексном рейтинге аптечных сетей РФ. В Украине - ООО «ВЕНТА.ЛТД». По информации аналитической системы исследования рынка PharmXplorer/«Фармстандарт» компании Proxima Research, ООО «ВЕНТА.ЛТД» входит в тройку крупнейших дистрибьюторов Украины по объему поставок лекарственных средств в аптечные учреждения. В Казахстане компания владеет ТОО «ЭМИТИ Интернешнл» - одним из крупнейших дистрибьюторов казахстанского фармацевтического рынка, занимающий 13,6% коммерческого фармрынка. ТОО «ЭМИТИ Интернешнл» - первая в республике компания дистрибьюторского сектора фармацевтической отрасли, прошедшая международную сертификацию ISO 9001:2000 и внедрившая в работу стандарт GDP. В Республике Беларусь компания владеет ОДО «Доминантафарм» - Белорусским фармацевтическим дистрибьютором.

Рассматривая долю выручки каждой компании в консолидированном

размере выручки, можно заметить, что основную часть занимает АО НПК «Катрен» - 85% (рис. 2.6) [20].

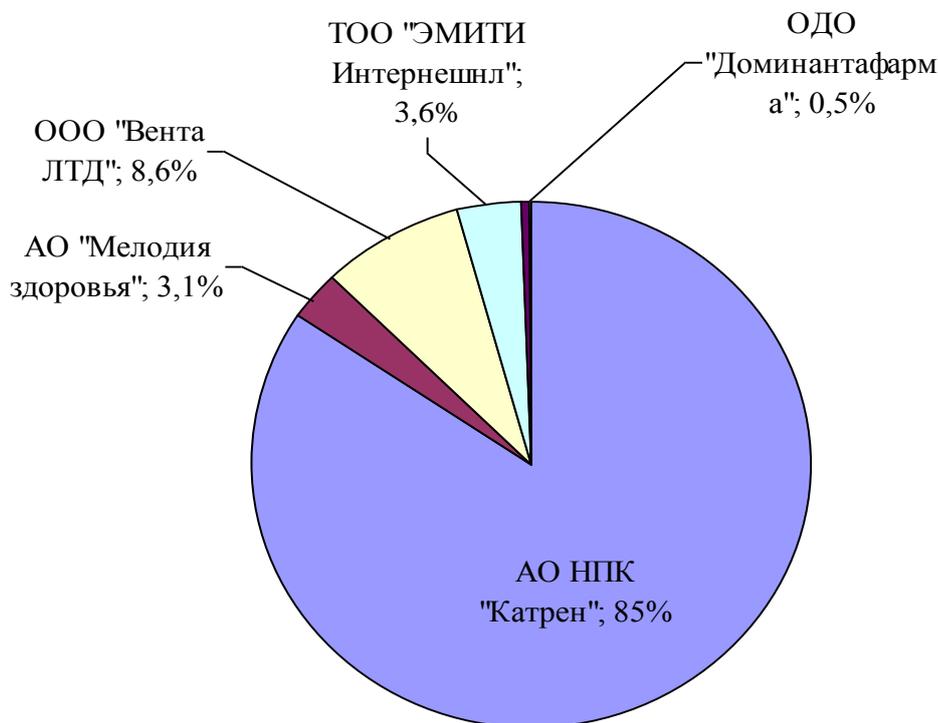


Рис. 2.6. Доля компаний по размеру выручки в Группе компаний «Катрен» в 2015 году

АО НПК «Катрен» занимает лидирующее положение на российском фармацевтическом рынке. Работает компания на основе Устава, который представлен в Приложении 2.

Миссия Группы Компаний «Катрен» звучит как: «Мы - этическая компания, деятельность которой улучшает здоровье и качество жизни людей». Стратегическими задачами общества являются следующие:

- увеличение доли присутствия на каждом из рынков;
- сокращение затрат и обеспечение стабильных конкурентных цен на продукцию и услуги;
- использование географической и отраслевой синергии;
- использование полного набора компетенций компании в каждой сфере деятельности [20].

Финансово-хозяйственные результаты всей Группы Компаний влияют

на общее состояние управляющей компании, которой является ОАО «Катрен». Проанализируем основные финансово-экономические показатели ОАО «Катрен», на основе данных приложений 3-5, за последние три года (табл. 2.1).

Таблица 2.1

## Динамика основных финансово-экономических показателей ОАО «Катрен»

Показатели	Годы			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Выручка	856133	3169007	1628860	370,15	51,40	190,26
Себестоимость продаж	14110	18399	21486	130,40	116,78	152,27
Валовая прибыль	842023	3150608	1607374	374,17	51,02	190,89
Прибыль от продаж	789644	3021186	1508126	382,60	49,92	190,99
Чистая прибыль	788109	2020571	1507355	191,36	74,60	191,26
Внеоборотные активы	5043957	4043900	4043918	80,17	100,00	80,17
Оборотные средства	7601	4383	22561	57,66	514,74	296,82
Дебиторская задолженность	2030	3268	21397	160,99	654,74	1054,04
Денежные средства	5420	868	905	16,01	104,3	16,70
Собственный капитал	4015378	4031178	4047337	100,39	100,40	100,80
Заемный капитал	1036180	17105	19142	1,65	111,91	1,85
Кредиторская задолженность	3830	4967	3083	129,69	62,07	80,50
Валюта баланса	5051558	4048283	4066479	80	100,45	80,50

Как видно из данных таблица 2.1, выручка ОАО «Катрен» с 2014 по 2016 гг. возросла на 90% и составила 1628860 тыс.руб. Такой же рост составила и сумма всех видов прибылей предприятия: и валовая, и от продаж, и чистая. Величина суммарных активов снизилась на 19,5%, так же как и стоимость внеоборотных активов. Необходимо отметить, что в 10 раз возросла сумма дебиторской задолженности и на 20% снизилась сумма кредиторской, что отмечается как положительная тенденция в развитии компании. Собственный капитал остался практически на прежнем уровне.

Оценивая финансовую устойчивость ОАО «Катрен», можно сказать компания является финансово устойчивой (таб. 2.2).

Таблица 2.2

## Оценка финансовой устойчивости ОАО «Катрен»

Показатели	Годы			Абсолютное откл., +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Коэффициент капитализации (соотношения заемных и собственных средств)	0,26	0,0042	0,0047	-0,2538	0,0005	-0,2533
Коэффициент финансовой независимости	0,795	0,996	0,995	0,20	0,00	0,20
Коэффициент финансирования	3,875	235,672	211,438	231,80	-24,23	207,56
Коэффициент финансовой устойчивости	1,49	2,36	2,61	0,87	0,25	1,12

Например, в 2014-2016 гг. на 1 рубль вложенных активов собственных средств в ОАО «Катрен» было привлечено 26, 1 и 1 коп. соответственно заемных средств. Это говорит, что компания способна работать за счет собственных средств. А именно, финансовая независимость показывает, что сумма собственных средств возросла с 79,5% до 99,5%. В 2014 году сумма собственного капитала превышала сумму заемного в 3,8 раза, а в 2016 году – уже в 211 раз.

О рентабельности компании свидетельствуют расчеты коэффициентов рентабельности, которые представлены в таблице 2.3. Анализируя данные таблицы 2.3, скажем, что значения всех показателей являются идеальными. Например, на 1 рубль затраченных средств приходится в 2014 году 5596,34 тыс. прибыли от продаж, а в 2016 году – уже на 1422 тыс.руб. больше.

На 1 рубль полученной выручки от продаж в 2014 году приходилось 92 рубля прибыли от продаж и 92 копейки чистой прибыли, а в 2016 году – соответственно на 35 копеек и 1 копейку больше. На 1 рубль вложенных собственных средств в 2014 году приходилось 20 копеек чистой прибыли, а в 2016 году – на 18 копеек больше.

Таблица 2.3

## Динамика рентабельности ОАО «Катрен»

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Рентабельность реализованной продукции	5596,34	16420,38	7019,11	10824,04	-	1422,77
Рентабельность продаж	92,23	95,34	92,59	3,10	-2,75	0,35
Рентабельность собственного капитала	0,20	0,37	0,37	0,18	0,00	0,18
Чистая рентабельность	0,92	0,48	0,93	-0,44	0,45	0,00
Экономическая рентабельность активов	15,60	37,25	37,07	21,65	-0,19	21,47

Таким образом, можно сказать, что группа компаний «Катрен», которая является одним из лидеров на фармацевтическом рынке в сегменте дистрибьюции и розницы, является финансово устойчивой, рентабельной, работающей с целью улучшения здоровья и качества жизни людей.

### 2.3. Исследование процесса организации дистрибьюторской деятельности в АО НПК «Катрен»

АО НПК «Катрен» подтвердило лидерство в рейтинге фармдистрибьюторов, а также было названо самым влиятельным фармдистрибьютором по итогам 2015 года. При этом необходимо отметить, что лидерство - это не только количественные показатели бизнеса, но и качественные. Лидер берет на себя ответственность, формирует образ будущего в отрасли, определяет тренды развития - это именно то, что двигает Компанию вперед. АО НПК «Катрен» идет с опережением, но не останавливается на достигнутом, продолжает совершенствовать процессы, укреплять свои позиции с точки зрения привлекательности ассортимента.

Лидирующие позиции дистрибьюторской компании АО НПК «Катрен»

обусловлены прежде всего рациональной организационной структурой и грамотно построенного бизнес-процесса организации дистрибьюторской деятельности. Организационная структура АО НПК «Катрен» представлена на рисунке 2.7.

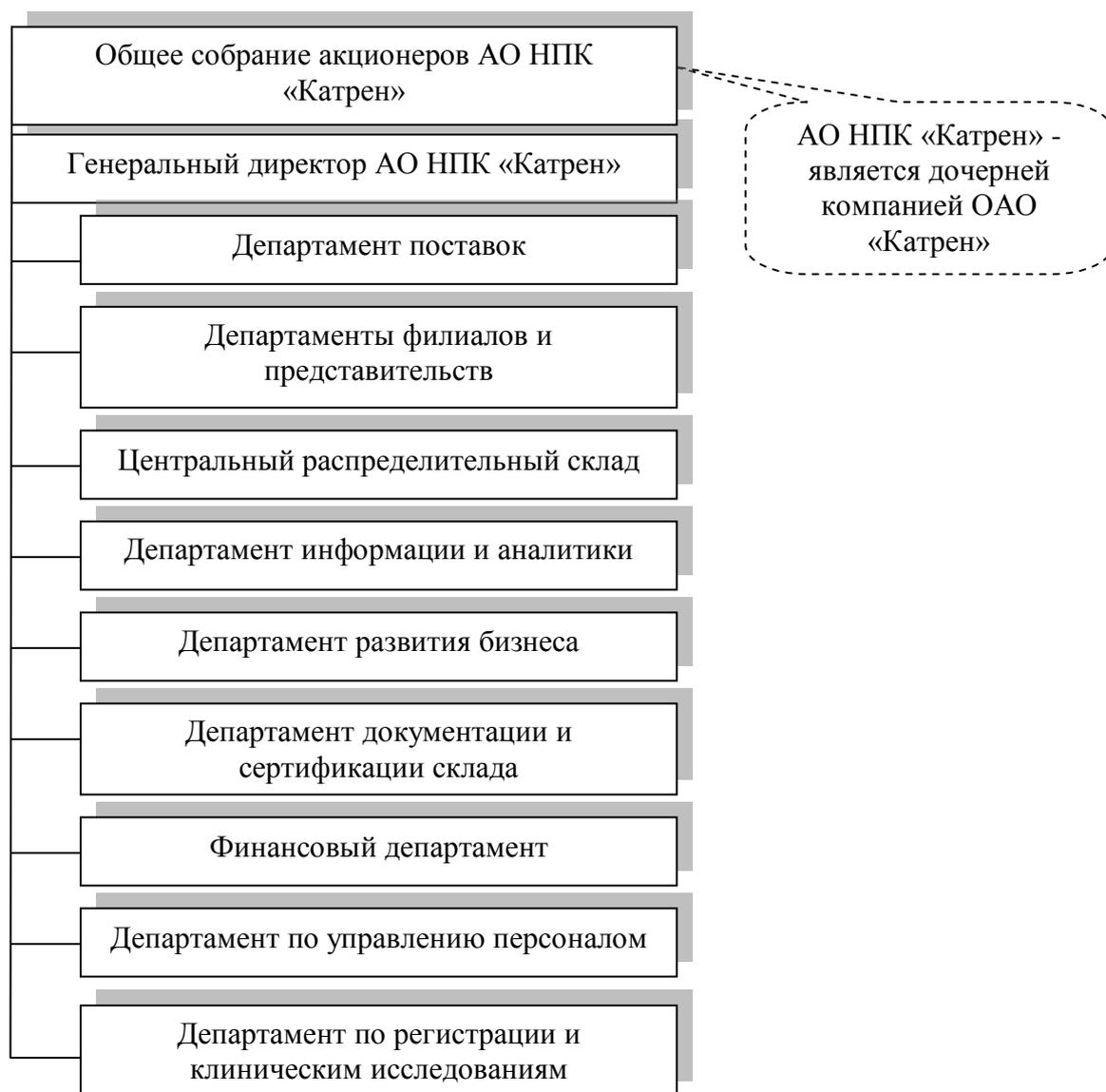


Рис. 2.7. Организационная структура дистрибьюторской компании АО НПК «Катрен»

Департамент поставок занимается вопросами лицензирования поставок лекарственных препаратов, ввозимых по прямым контрактам с иностранными производителями фармацевтической продукции, а также осуществляет их таможенное оформление. Оперативная и согласованная работа сотрудников отдела поставок и менеджеров отделов продаж

компании, специальный выбор ассортимента на основе потребностей покупателей, налаженные прочные взаимоотношения с крупнейшими производителями, наличие импортных контрактов на поставку лекарственных средств - все это позволяет оперативно реагировать на плановые и экстренные потребности как населения страны, так и лечебных учреждений.

Департаменты продаж филиалов и представительств. Постоянными покупателями компании являются как крупнейшие стационары, так и средние специализированные и многопрофильные больницы и медицинские центры. Департамент продаж по Центральной России и Московской области, Департамент продаж по Сибирскому ФО и Дальне-Восточному ФО, Департамент продаж по Южному ФО и Ханты-Мансийскому АО, Департамент продаж по Северо-Западному ФО, Департамент продаж по Приволжскому ФО, а также Представительство компании в Уральском ФО обеспечивают удовлетворение потребностей в высокоэффективных препаратах и ИМН в регионах.

Центральный распределительный склад. Компания имеет аккредитованные складские помещения, которые оснащены холодильными камерами, кондиционерами, электронными приборами, определяющими температуру и влажность помещения, что позволяет хранить медикаменты, ассортимент которых составляет более 18000 наименований, в соответствии со всеми требованиями Минздравсоцразвития РФ.

Департамент информации и аналитики проводит постоянный мониторинг состояния фармрынка, анализ деятельности конкурентов, прогнозирует объемы будущих продаж, учитывая тенденции развития и прогнозы изменения рынка. Производит отчеты по продажам, закупкам и отчеты для производителей.

Департамент развития бизнеса предоставляет фармацевтическим производителям аутсорсинговые услуги, включающие регистрацию препаратов, их продвижение и дальнейшую дистрибуцию на территории РФ.

В рамках Департамента были сформированы подразделения для промоции и со-промоции препаратов по направлениям: онкология, гематология, нефрология, кардиология, гинекология, а также иммунобиологические препараты.

Департамент документации и сертификации склада осуществляет печать и комплектацию пакета документов для каждого заказа и занимается оформлением всех необходимых сертификатов на поставляемые лекарственные препараты.

Финансовый департамент включает в себя бухгалтерию, финансовый отдел и кассу. Работа департамента заключается в организации учета результатов деятельности компании и осуществлении финансового и налогового планирования.

Департамент по управлению персоналом. Важным принципом в работе компании является качество предоставляемых услуг, поэтому главной задачей департамента является подбор квалифицированного энергичного персонала, организация кадрового документооборота. Политика работы с персоналом направлена на поощрение профессионального роста каждого сотрудника. Регулярно в компании проводятся тренинги, семинары и презентации с участием представителей западных компаний с целью знакомства с новейшими разработками в области здравоохранения.

Департамент по регистрации и клиническим исследованиям осуществляет логистику лекарственных препаратов, закупаемых различными исследовательскими организациями (CRO – clinical research organization) под клинические исследования в РФ, либо предоставляемых на апробацию в целях их продвижения.

Схема бизнес-модели организации дистрибьюторской деятельности АО НПК «Катрен» изображена на рисунке 2.8.

Ключевыми показателями эффективности деятельности дистрибьюторской компании является ряд показателей, в числе которых:



Рис. 2.8. Бизнес-модель организации дистрибьюторской деятельности АО НПК «Катрен»

- доля на рынке прямых поставок лекарственных препаратов;
- размер товарооборота;
- широта филиальной сети;
- численность сотрудников;
- площадь складских помещений;
- длина ассортиментной линейки в прайс-листе;
- число поставщиков;
- количество клиентов.

Изучая дистрибьюторскую деятельность АО НПК «Катрен», были выявлены числовые значения указанных показателей (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Показатели эффективности дистрибьюторской деятельности АО НПК «Катрен» в 2015 году

В дистрибьюторской деятельности базовой бизнес-моделью выступает логистическая система. В АО НПК «Катрен» данная система является отлаженной с постоянным ее усовершенствованием.

В условиях интенсивного роста объемов сбыта и ужесточения конкуренции для дистрибьютора становится актуальным поиск новых форм оптимизации рыночной деятельности и сокращения затрат в данной сфере. В связи с этим основными задачами отдела логистики компании являются:

- построение структуры распределительной сети с оптимальной дислокацией дистрибутивных центров (складов) и других звеньев логистической распределительной сети;
- поддержание стандартов качества логистического сервиса;
- экспедирование и транспортировка готовой продукции;
- складирование, хранение и грузопереработка готовой продукции в складской системе;
- анализ логистических издержек и установление цен на логистические услуги.

Хорошо поставленная система распределения товара по всей товаросопроводительной сети позволяет существенно сократить затраты при оказании услуг потребителю от начала и до конца, способствует резкому сокращению материальных запасов, ускоряет процесс получения информации, повышает уровень сервиса.

В структуре логистической системы АО НПК «Катрен» центральным является Центральный распределительный склад, который успешно внедряет новые, современные технологии и наращивает мощности по обработке товара, что позволяет добиваться существенного увеличения проходящих через склад логистических потоков без увеличения суммарных затрат.

В 2015 году закончена реконструкция первой очереди складского комплекса с полной заменой всех стеллажей на узкопроходные, закуплены новейшие узкопроходные штабелеры компании Jungheinrich с системой автоматической складской навигации. Это позволило в 1,5 раза повысить предельный объем загрузки склада. На рисунке 2.10 отражены основные показатели работы Центрального склада АО НПК «Катрен» за 2013-2015 гг.

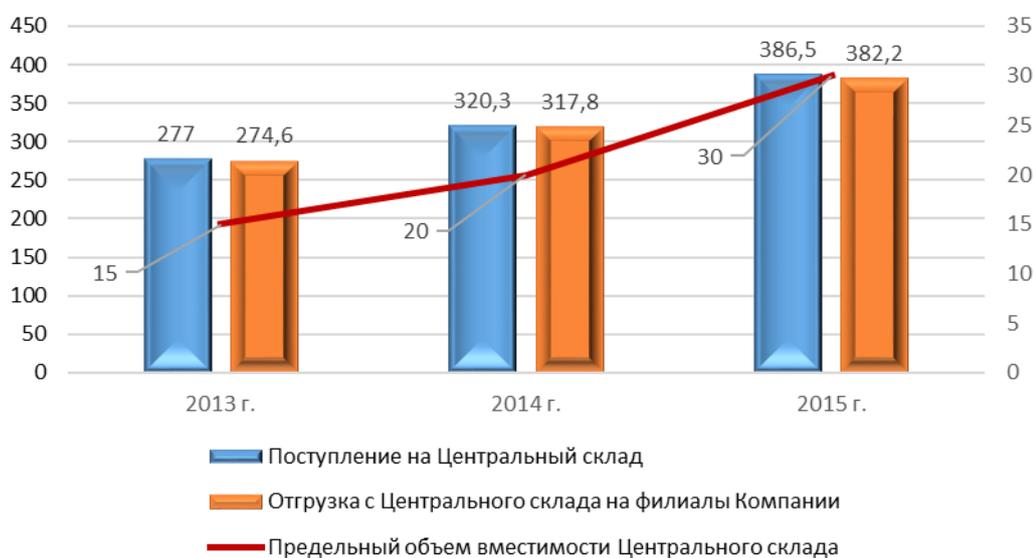


Рис. 2.10. Показатели деятельности Центрального склада АО НПК «Катрен» (тыс. кв.м.)

Как видно из данных рисунка 2.10, использование новейших техники и технологий позволило существенно увеличить как объемы поступающего товара, так и отгрузку с центрального склада по филиалам: за два года рост

погрузки и отгрузки товаров составил 39%. Предельная же вместительность склада в 2015 году составила 30 тыс.кв.м., что в два раза больше, чем в 2013 году. Из этих данных можно сделать расчет, что оборачиваемость товарных складских запасов компании составляет порядка 18 раз в 2013 году и 12 раз в 2015 году.

В 2015 году на центральном складе были реализованы проекты в области оптимизации и ускорения работ на розничном и буферном участках. Эти проекты позволили исключить вспомогательные операции и существенно ускорить работу на данных участках.

Мощные и современные склады - основа для дальнейшего роста и развития компании, а их создание - одно из основных направлений деятельности службы логистики. В 2015 году были открыты новые склады, оснащенные автоматизированными конвейерами сборки заказов, в Уфе, Краснодаре и Ставрополе. До этого собственные склады компании находились в таких городах России, как Москва, Ростов-на-Дону, Воронеж, Владивосток, Барнаул и др.

Одновременно с этим начаты процессы консолидации складской деятельности и укрупнения складов - небольшие склады с ручными малопроизводительными технологиями закрываются, а их отгрузки переводятся в более крупные региональные центры логистики. Это позволило компании минимизировать логистические издержки, а также сократить сроки окупаемости проектов автоматизации складов за счет увеличения масштабов деятельности.

Так, за период 2013 по 2015 гг. произошло снижение уровня логистических складских затрат с 1,4% до 1,2%, а уровня логистических транспортных затрат с 0,9% до 0,68% (рис. 2.11). При этом, объем обрабатываемого товара в год возрос с 280 тыс.кв.м. до 433 тыс.кв.м., то есть на 56,4%.



Рис. 2.11. Динамика показателей складской логистики АО НПК «Катрен»

С Центрального распределительного склада производится отгрузка товара на региональные склады, оптовым клиентам компании, в аптечные сети и розничные точки, находящиеся в Нижегородской области, Кировской области, Чувашской Республике, Республике Мордовии, Владимирской области, Ивановской области, Костромской области, Казани, Пензенской области, Ярославской области и др.

Региональные склады компании расположены в городах Краснодар, Воронеж, Уфа, Екатеринбург и Новосибирск. Радиус обслуживания регионального склада более 800 км, который достигается за счет организации вокруг склада на удаленности 400 км распределительных площадок.

Все склады, входящие в систему распределения компании отвечают современным фармацевтическим и технологическим требованиям, позволяющие осуществлять качественное хранение и грузопереработку фармацевтических товаров. За счет оптимального расположения региональных складов значительно расширена география сбыта товара. Постоянное усовершенствование складских технологий позволяет поддерживать высокий уровень качества логистического сервиса.

Доставка товара обеспечивается путем передачи данной функции на

аутсорсинг. Компания сотрудничает только с надежными поставщиками транспортных услуг, что обеспечивает хорошее качество доставки товара.

Управление логистики постоянно проводит анализ логистических издержек в целях их оптимизации и улучшения качества логистических услуг.

С партнерами АО НПК «Катрен» развивает открытое и взаимовыгодное сотрудничество на принципах надежности и профессионализма в работе, стремясь к технологическому лидерству, поддерживая высокие стандарты качества и безопасности; на принципах взаимовыгодного сотрудничества, доверия и честности, обеспечивая качество реализуемой продукции и высокий уровень сервиса.

В числе постоянных партнеров такие фирмы, как «Санофи», «Тева», «Джонсон и Джонсон», «Байер», «Пфайзер», «Новартис Фарма», «Сервье», «Берлин-Хеми», «Валеант», «Д-р Редди'с Лабораторис Лтд.», «Фармстандарт», «Штада Маркетинг», «Акрихин», «Валента Фармацевтика», «Эбботт Лэбораториз», «Сотекс», «ГлаксоСмитКляйн», «МСД Фармасьютикалс», «Сандоз», «ЭГИС», и др.

Управление качеством сервиса в компании происходит на основе методик ТОМ (Total Quality Management - общее управление качеством). Основными моментами управления качества является:

- предъявление высоких требований к компаниям-производителям и построение работы с ними преимущественно на принципе прямых поставок;
- обеспечение надлежащих условий хранения и транспортировки, оперативной передачи необходимой информации и незамедлительное реагирование в случае выявления некачественной продукции;
- для повышения уровня сервиса регулярно проводится мониторинг мнений клиентов о качестве услуг компании;
- выстраивание свою деятельность таким образом, чтобы минимизировать операционные затраты и обеспечить высокую прибыльность Компании при низких и стабильных ценах для наших клиентов;

- предоставление прозрачной отчетности, которая формируется в соответствии со стандартами МСФО.

Наряду с работой партнеров особое внимание уделяется развитию компании на основе доверия к сотрудникам и энергии, инициативе, ответственности каждого из них, внимания к личностному и профессиональному росту, искренности и дружелюбия, честности и справедливости в отношениях.

Для обеспечения роста отгрузки товаров со складов компании ежегодно планируется увеличение численности персонала на 18 %. В планах компании ежегодно стоит рост производительности труда работников (выработки на 1 сотрудника). На рисунке 2.12 можно увидеть, что при росте среднемесячного количества сотрудников АО НПК «Катрен» с 3013 до 3780 человек, выработка на одного рабочего также возрастает: с 3793 тыс.рублей в месяц до 6129 тыс.руб. в месяц. Происходит это прежде всего за счет роста объемов товарооборота компании.



Рис. 2.12. Динамика производительности труда работников АО НПК «Катрен» за 2013-2016 гг.

Таким образом, исследование организации дистрибьюторской деятельности показало, что данный процесс имеет свою структуру и особенности. Основой всей деятельности дистрибьютора является логистическая система, позволяющая закупать, обрабатывать и отгружать

максимально возможное количество товаров на склады и со складов, а также минимизировать издержки как складские, так и транспортные. Показателями, оценивающими оптимизацию дистрибьюторской деятельности, выступают ряд числовых характеристик, которые характеризуют компанию как с рыночной позиции, так и с внутреннего его состояния.

#### 2.4. Анализ дистрибьюторских продаж АО НПК «Катрен» на фармацевтическом рынке

Логистическая система, как было сказано ранее, в дистрибьюторской деятельности – это базовый и важнейший элемент всей работы фармацевтической компании. В коммерческом сегменте для дистрибьюции не менее важное значение имеет продвижение фармпродукции. Нами было проанализирована структура отгрузки АО НПК «Катрен» по регионам России (2.13).

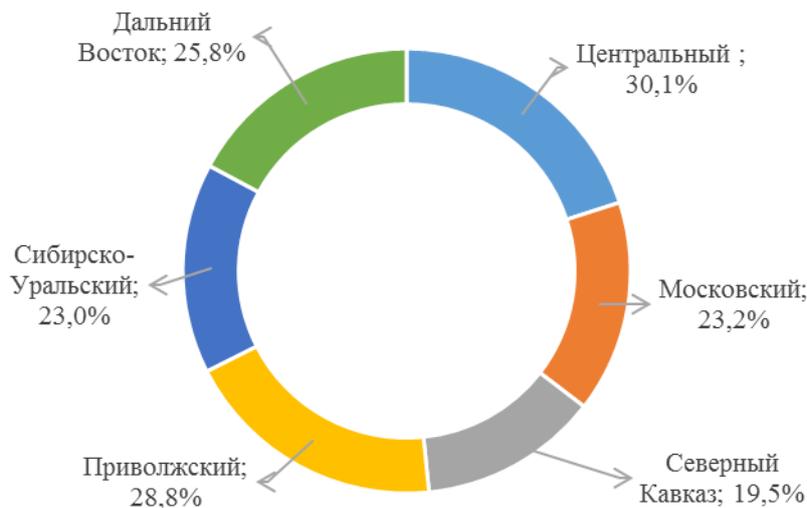


Рис. 2.13. Распределение отгрузки АО НПК «Катрен» в коммерческом сегменте по регионам России

Как показывают данные рисунка 2.13, доля присутствия ОА НПК «Катрен» по всей России на фармацевтическом рынке приблизительно одинакова.

АО НПК «Катрен» обеспечивает аптеки широким спектром товаров

для красоты и здоровья, уделяя внимание всем категориям ассортимента.

Компания всегда поддерживает инициативы наших партнеров-производителей по выводу на рынок современных, безопасных и качественных лекарственных средств. Кроме этого, постоянно расширяет ассортимент медицинских изделий и товаров для красоты и здоровья.

АО НПК «Катрен» уделяет особое внимание контролю соответствия маркировки и качества упаковок реализуемых товаров всем современным требованиям. А также работает по принципу импортозамещения.

На рисунке 2.14 отражены результаты исследования структуры ассортимента в целом по Российскому рынку лекарственных средств и по компании «Катрен».

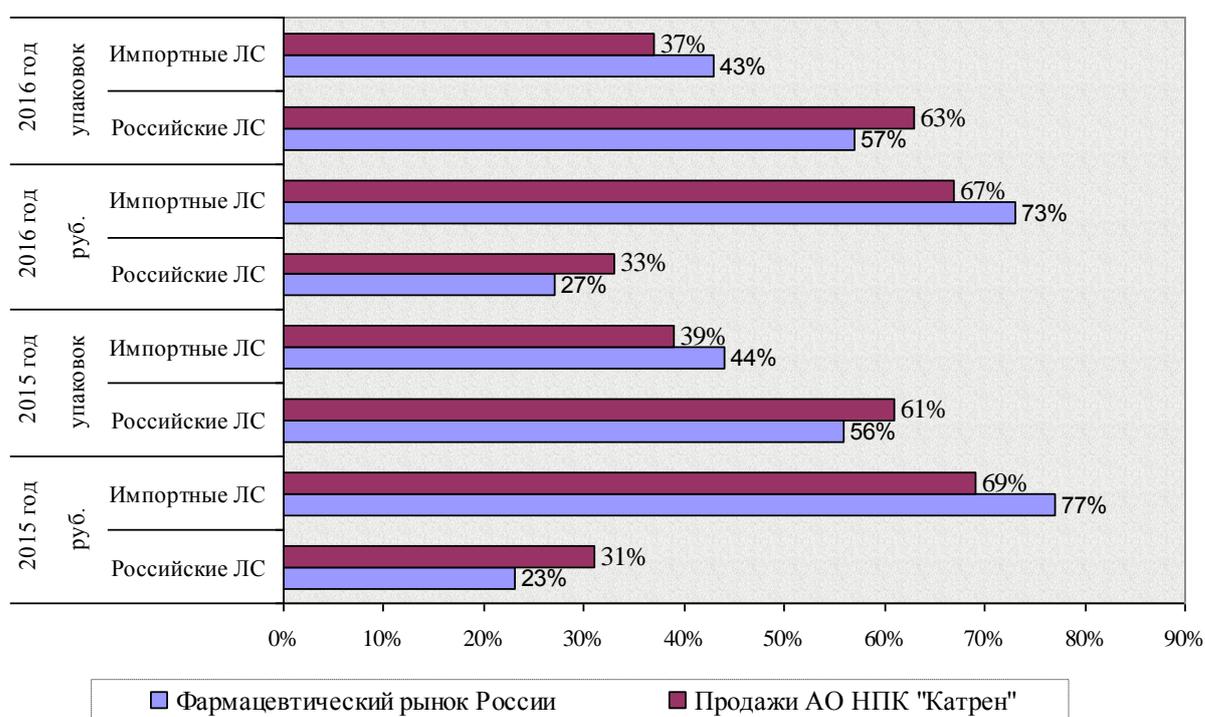


Рис. 2.14. Ассортиментная структура продаж на рынке лекарственных средств (ЛС) по России в среднем и в АО НПК «Катрен» в 2015-2016 гг.

Как показывают результаты, АО НПК «Катрен» ориентирована больше, чем рынок в целом на дистрибьюцию российского производителя фармпрепаратов. Так, если в 2015 году на долю продаж российских препаратов приходилось по рынку России 61% проданных упаковок в противовес 39% импортных, то в 2016 году – уже 63% российских и 37%

импортных.

Тогда как в среднем по Российскому рынку фармацевтики продавалось в 2016 году 57% упаковок российских лекарственных средств и 43% упаковок импортных. Общий же ассортимент компании «Катрен» ежегодно возрастает (рис. 2.15).

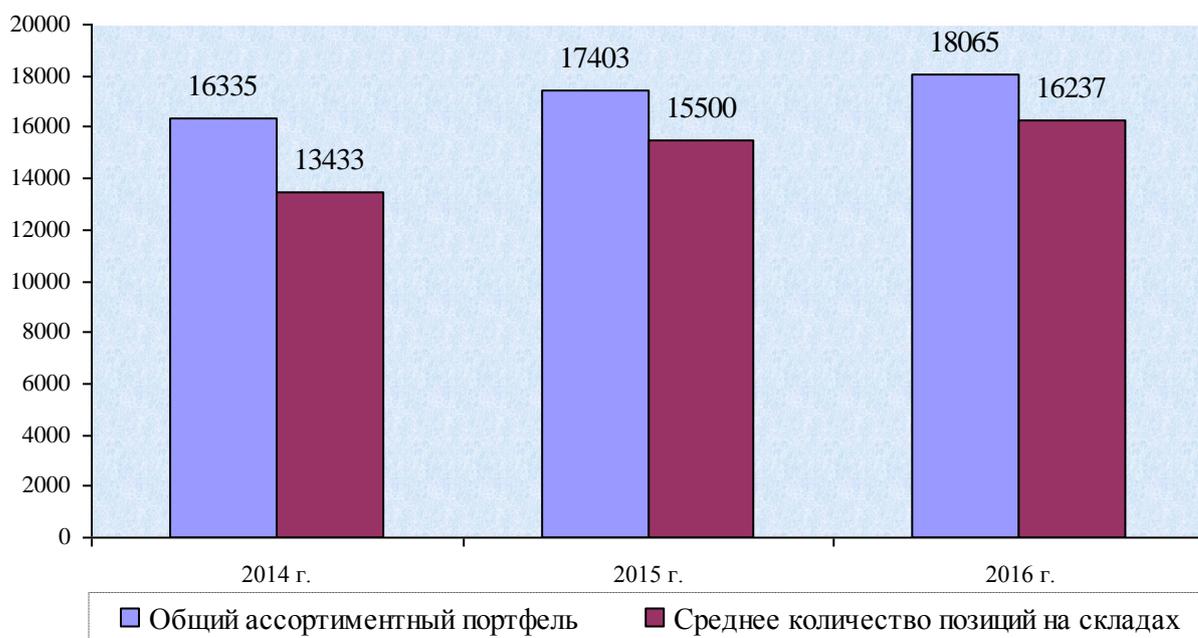


Рис.2.15. Ассортиментный портфель АО НПК «Катрен»

Так, если в 2014 году он составлял 16335 позиций, то в 2016 году – уже 18065. Среднее количество позиций на складах также увеличивается: с 13433 в 2014 году до 16237 в 2016. данная динамика является весьма успешным показателем для деятельности дистрибьюторской компании.

Главная задача, которая стоит перед АО НПК «Катрен» при формировании ассортиментной политики заключается в достижении баланса между предоставлением своим клиентам широкого выбора лекарственных средств, пользующихся на рынке устойчивым спросом и рентабельностью поставки востребованного товара. В сравнении с другими отраслями, фармацевтический рынок характеризуется высокой степенью консервативности, и товарные нововведения находят своего покупателя медленнее, чем это происходит на рынке повседневного спроса. Отчасти поэтому изменения, происходящие в его структуре, практически не заметны.

Дистрибьюторов на фармацевтическом рынке, как было сказано ранее, очень много и работать аптечным организациям со всеми не представляется возможным не только с точки зрения численности сотрудников, но и с точки зрения организационной и экономической целесообразности. Во-первых, каждый контакт с дистрибьютором стоит денег как на обслуживание, так и на оплату труда клиентского сервиса. Во-вторых, каждая отгрузка дистрибьютору еще не продажа - финансовые условия, на которых работает большинство фармацевтических дистрибьюторов, предполагает кредитную линию, в среднем порядка 60 дней. Замораживать большие объемы денег в партиях препаратов рискованно, к тому же при дорогостоящей продукции далеко не все фирмы могут себе это позволить. Да и с организационной точки зрения большое количество прямых клиентов делает затруднительным процесс контроля за процессом реализации и качеством хранения препаратов, кроме того многие дистрибьюторы пересекаются у одних и тех же клиентов. Поэтому имеет смысл тщательно отбирать для себя партнера по продвижению препаратов исходя из потребностей и возможностей своей фармацевтической компании.

На примере аптеки ООО «БИОФАРМ», которая находится в г. Белгороде нами были проанализированы дистрибьюторы, с которыми работает аптека и среди них определены стратегически важные партнеры, которые имеют наибольшие доли по объемам поставок лекарственных препаратов. За период анализа было взято два месяца: октябрь 2016 года (табл. 2.4) и февраль 2017 года (табл. 2.5). Как показывают данные таблиц 2.4 и 2.5, стратегически важными дистрибьюторами аптеки ООО «БИОФАРМ» как в октябре месяце, так и феврале являются: АО НПК «Катрен»; ПУЛЬС; Гранд Капитал; Протек; Акцентмед.

АО НПК «Катрен» имеет значительную величину долей, она варьирует в пределах от 19,56% до 23,6%. Общее количество дистрибьюторов в ООО «БИОФАРМ» составляет порядка 30.

Таблица 2.4

Объемы дистрибьюторских поставок в аптеку ООО «БИОФАРМ» за период с 01.10.2016 г. по 31.10.2016г.

№ п/п	Дистрибьюторы	Объем поставок, руб.	Доля объема поставки, %
1.	Авеста Фармацевтика ООО	48149,59	0,76
2.	Акцентмед ООО	687149,67	10,87
3.	Альянс ООО	89125,45	1,41
4.	АМП ООО	58148,62	0,92
5.	Бела ЛТД	35636,17	0,56
6.	Белгородская пивная компания ООО	12148,32	0,19
7.	Гранд Капитал Воронеж ФК ООО	621148,61	9,83
8.	Здравсервис ООО	97148,33	1,54
9.	Норман	459789,36	7,27
10.	Оазис ООО	42168,57	0,67
11.	Протек	729364,65	11,54
12.	Профит Мед ЗАО	192453,74	3,04
13.	ПУЛЬС Воронеж	855148,63	13,53
14.	РОСТА ЗАО	18159,43	0,29
15.	СИА	536128,91	8,48
16.	Система ООО	18192,36	0,29
17.	СиЭс Медика Белгород	73129,85	1,16
18.	Сокол ПК	3128,44	0,05
19.	Уралбиофарм ТК ООО	39148,63	0,62
20.	Фарма ООО	45138,65	0,71
21.	Фармкомплект ООО	195134,78	3,09
22.	ФАРМСЕРВИС ООО	29134,89	0,46
23.	Филиал АО НПК "Катрен" в г.Воронеж	1236148,59	19,56
24.	Фора Фарм ТД ООО	4589,96	0,07
25.	Центральная Дистрибьюторская Компания Юг	29845,78	0,47
26.	БСС	79136,78	1,25
27.	Ильиных-Орлов	4399,79	0,07
28.	Медлайн ООО	48159,16	0,76
29.	Парфюм -Финист ООО	15148,36	0,24
30.	СПК ПЛЮС ООО	18428,78	0,29
Итого:		6320732,85	100,00

Исследования показывают, что в последние годы все чаще и чаще фармацевтические компании недовольны своим сотрудничеством с дистрибьюторами, которые по тем или иным причинам не могут или не желают поддерживать планы развития компании.

Таблица 2.2

Объемы дистрибьюторских поставок в аптеку ООО «БИОФАРМ» за период с 01.02.2017 г. по 28.02.2017г.

№ п/п	Дистрибьюторы	Объем поставок, руб.	Доля объема поставки, %
1.	Авеста Фармацевтика ООО	48149,59	0,76
2.	Акцентмед ООО	687149,67	10,87
3.	Альянс ООО	89125,45	1,41
4.	АМП ООО	58148,62	0,92
5.	Бела ЛТД	35636,17	0,56
6.	Белгородская пивная компания ООО	12148,32	0,19
7.	Гранд Капитал Воронеж ФК ООО	621148,61	9,83
8.	Здравсервис ООО	97148,33	1,54
9.	Норман	459789,36	7,27
10.	Оазис ООО	42168,57	0,67
11.	Протек	729364,65	11,54
12.	Профит Мед ЗАО	192453,74	3,04
13.	ПУЛЬС Воронеж	855148,63	13,53
14.	РОСТА ЗАО	18159,43	0,29
15.	СИА	536128,91	8,48
16.	Система ООО	18192,36	0,29
17.	СиЭс Медика Белгород	73129,85	1,16
18.	Сокол ПК	3128,44	0,05
19.	Уралбиофарм ТК ООО	39148,63	0,62
20.	Фарма ООО	45138,65	0,71
21.	Фармкомплект ООО	195134,78	3,09
22.	ФАРМСЕРВИС ООО	29134,89	0,46
23.	Филиал АО НПК "Катрен" в г.Воронеж	1236148,59	19,56
24.	Фора Фарм ТД ООО	4589,96	0,07
25.	Центральная Дистрибьюторская Компания Юг	29845,78	0,47
26.	БСС	79136,78	1,25
27.	Ильиных-Орлов	4399,79	0,07
28.	Медлайн ООО	48159,16	0,76
29.	Парфюм -Финист ООО	15148,36	0,24
30.	СПК ПЛЮС ООО	18428,78	0,29
Итого:		6320732,85	100,00

Почему у компании нет рычагов управления своими дистрибьюторами? Чаще всего, это ошибки этапа становления бизнеса на территории, стремления работать со всеми одновременно, чтобы продать как можно больше и как можно быстрее, неумения предвидеть будущие

конфликты, банального отсутствия знаний и опыта.

Эти ошибки частично поправимы, но их исправление требует немало времени, а порой и значительных финансовых затрат. Гораздо дешевле оказывается сразу выбирать партнеров по дистрибуции грамотно.

Для этого необходимо четко сформулировать - чего конкретно хочет организация сегодня и чего она пожелает через 2-3 года. От этого напрямую зависят критерии выбора партнеров. Длительные отношения между партнерами строятся только на условиях взаимовыгодного сотрудничества. Не существует длительных отношений между компаниями, свободными в выборе, если они не взаимовыгодны. Хотя эта выгода и не всегда выражается в прямом экономическом эффекте. Главное, как можно дольше приносить компании максимальную прибыль с минимальными затратами и минимальным риском.

Опрос работников сети аптек ООО «БИОФАРМ» показал, что в дистрибьюторе АО НПК «Катрен», как в стратегически важном партнере, ценятся следующие отличительные черты:

- профильность, то есть компания работает с препаратами интересующими население города;
- обладает техническими возможностями для работы с фармацевтической продукцией, то есть имеет соответствующие возможности логистики, уровень подготовки продающего персонала, складские помещения, холодильные установки и т.д.;
- обладает развитой филиальной сетью, обеспечивающих территориальный охват.
- обладает полезными для развития бизнеса связями в регионе;
- имеет хорошую репутацию на рынке, в том числе надежную кредитную историю;
- имеет штат квалифицированных медицинских представителей и постоянно повышает их квалификацию;

- компания готова соблюдать установленную ценовую политику;
- лояльны во всех возникающих вопросах.

Результаты опроса сотрудников аптеки ООО «БИОФАРМ» и ее сети на предмет качества работы дистрибьюторской компании АО НПК «Катрен» показали, что по пяти бальной шкале данная компания оценивается на 4,7-5 баллов (рис. 2.16).

Партнерские отношения находятся на высшем уровне. Наивысший балл поставлен таким критериям как надежность, квалифицированность персонала, соблюдение финансовой дисциплины. Выявленные случаи бракованной продукции случаются крайне редко, в основном претензии потребителей были предъявлены в отношении внешнего вида упаковки (примятая коробочка или затертые уголки), а не к качеству самого лекарственного препарата, что компанией устраняется без каких-либо препятствий.

Таким образом, исследование тенденций развития фармацевтического рынка и его дистрибьюции показало, что рынок имеет устойчивую тенденцию роста.

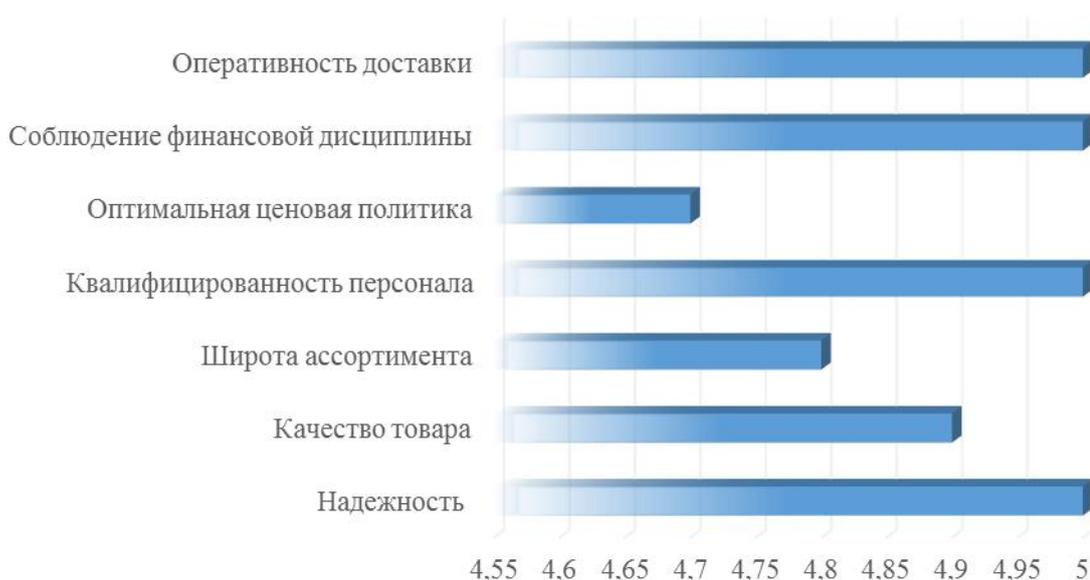


Рис. 2.16. Результаты опроса сотрудников аптеки ООО «БИОФАРМ» по критериям сотрудничества с АО НПК «Катрен» (5 бальная шкала оценивания)

Лекарственные средства, которые выступают объектом данного товарного рынка, всегда востребованы как в медицинских лечебных учреждениях, так и конечными потребителями. Связующим звеном между производителями продукции и конечным потребителем является дистрибьютор, который выполняет главную задачу: в целостности и сохранности, в полном объеме и в надлежащем качестве поставить на рынок продукцию, пользующуюся спросом. Рынок лекарственных средств насыщен дистрибьюторскими компаниями, концентрация которых немного превышает предельный размер. Среди лидеров в числе дистрибьюторов – АО НПК «Катрен», которая зарекомендовала себя как надежный поставщик на фармрынке. Анализ организации процесса дистрибьюторской деятельности на примере данной компании показал, что его основой является логистическая система, целью которой выступает увеличение объема обрабатываемой продукции на центральном распределительном складе и снижение логистических и транспортных издержек. В числе показателей, характеризующих эффективность дистрибьюторской деятельности – доля рынка компании, география и широта сбыта, филиальная сеть и число представительств на международной арене, площадь складских помещений, количество позиций в прайс-листе и т.д. Проанализировав работу аптеки с дистрибьюторскими компаниями, было выявлено, что АО НПК «Катрен» действительно является стратегически важным партнером, работа которого сотрудниками аптечного учреждения оценивается в среднем на 4,85 по 5 бальной шкале.

### **3. Пути совершенствования дистрибьюторской деятельности в АО НПК «Катрен»**

#### **3.1. Направления совершенствования дистрибьюторской деятельности компании**

Исследование дистрибьюции на фармацевтическом рынке в Российской Федерации показало, что данный сегмент является достаточно развитым и конкурентным. Лидером дистрибьюции является компания «Катрен», имеющая устойчивый и интенсивный рост результатов деятельности. Анализ процессов организации дистрибьюторской деятельности «Катрен» позволил выявить организационную структуру компании, ее миссию, бизнес-модель организации дистрибьюции и основные показатели эффективности ее дистрибьюции.

Не смотря на то, что компания является безупречной в аспекте анализируемой нами тематики, хотелось бы предложить мероприятия по ее дальнейшему совершенствованию.

Таковыми мероприятиями могут стать:

- во-первых, развитие франчайзинговой деятельности «Катрен» в рамках дистрибьюции и розничных продаж «Катрен» с помощью аптечной сети «Мелодия здоровья»;
- во-вторых, проведение рекламной кампании всей Группы Компании «Катрен» для раскручивания бренда и роста процента узнаваемости бренда в глазах потребителей.

Развитие франчайзинговой деятельности в настоящее время является перспективной и выгодной бизнес-моделью, представляющей собой способ организации бизнес-отношений между независимыми компаниями или физическими лицами, в рамках которого одна из сторон (франчайзи) получает от другой (франчайзера) официальное разрешение на использование знака обслуживания, фирменного стиля, деловой репутации, ноу-хау и готовой бизнес-модели за определенную плату (роялти).

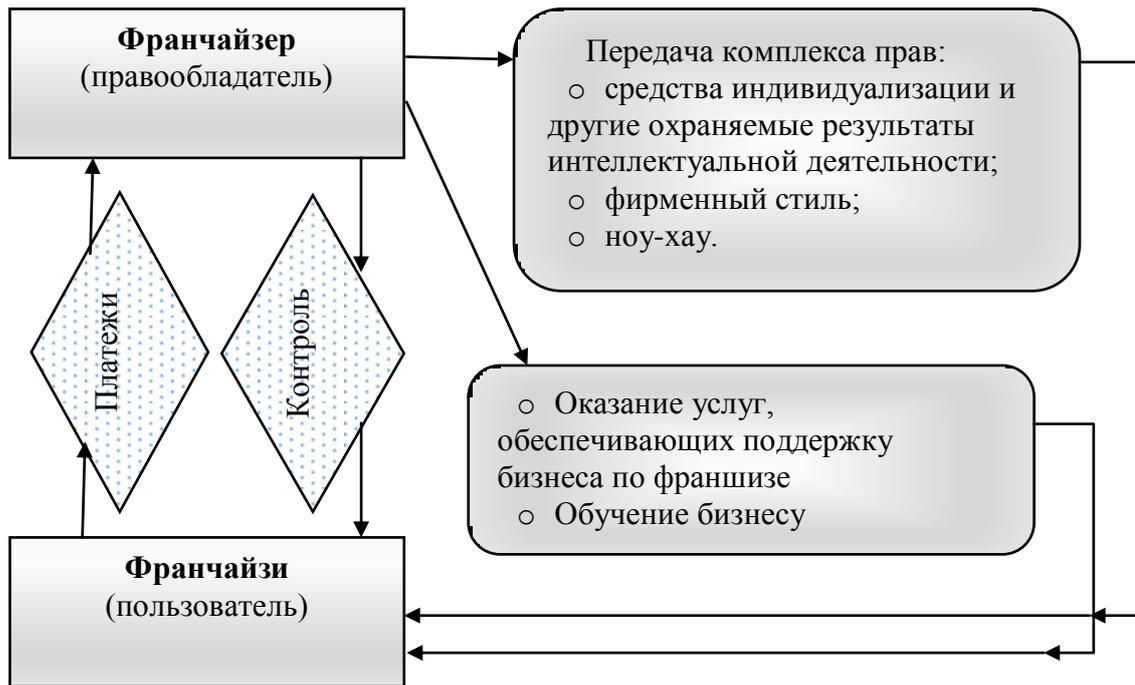


Рис. 3.1. Схема отношений в системе франчайзинга

Привлекательность франчайзинга объясняется рядом причин: минимизация предпринимательских рисков, «раскрученный» бренд, относительно небольшие издержки обращения и высокая «выживаемость» франшизных предприятий. По статистике из всех вновь образованных предприятий 85 % прекращают свою деятельность в течение первых пяти лет, а из фирм, созданных в рамках франчайзинга – только 14 %.

Рассматривая суть франчайзинговых отношений, отметим, что франчайзи заключает договора с несколькими малыми предприятиями и таким образом создает разветвленную сеть торговых и промышленных предприятий, которые находятся в зависимости от него. Эта зависимость определена договором, по которому необходимо соблюдать все правила торговли или производства, вплоть до мелочей (униформа). То есть франшиза - это полная бизнес система, которую франчайзер продает франчайзи. Платежи по франшизе имеют две формы:

- роялти - это повременная оплата за использование торговой марки, выступает в двух формах: в виде процента от оборота или прибыли и фиксированной суммы платежа. Выбор формы оплаты роялти зависит от

того, насколько франчайзер может контролировать денежный оборот компании-франчайзи;

- паушальный взнос – единовременная плата за присоединение к сети.

Осуществлять франчайзинг «Катрен» предлагаем на основе работы сети собственных аптек «Мелодия здоровья», которая является общенациональной компанией и которая удовлетворяет потребности покупателей в медикаментах и товарах, улучшающих здоровье и качество жизни людей. Действует на рынке с 2006 года. В 2016 году в аптечной сети «Мелодия здоровья» более 963 аптек в 53 субъектах России. В основном это аптечные супермаркеты с открытой выкладкой. Помимо лекарственных средств в аптеках сети широко представлены биологически активные добавки, изделия медицинского назначения, гомеопатические средства, средства гигиены, лечебная косметика, детское питание, товары категории «Мама и малыш». В 2007 году «Мелодия здоровья» приняла свой фирменный стиль - бабочка на логотипе, красный и зеленый цвета в оформлении (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Логотип аптечной сети ГК «Катрен» «Мелодия здоровья»

Аптечная сеть «Мелодия здоровья» активно развивается, открывает новые аптеки, но явным лидером пока не является, так же как и большим процентом узнаваемости бренда пока не обладает. По итогам 2015 года, аптечная сеть «Мелодия здоровья» занимала 6 место в российском комплексной рейтинге среди аптечных сетей (табл. 3.1). Ее совокупный товарооборот возрос с 1711 млн.руб. в 2009 году до 6636 млн.руб. в 2015 году. Прогноз на 2016 год составлял 9555 млн.руб. В 2016 году количество сотрудников составляло 2400 чел. Общая площадь сети – 43 тыс.кв.метров. Средняя площадь одной аптеки – 69 кв.м.

Таблица 3.1

Комплексный рейтинг федеральных аптечных сетей РФ по итогам 2015г.

Аптечная сеть	Позиция в рейтинге
АСНА	1
«Риглан»	2
A.V.E.Group	3
«Рауга» (включая «Первую помощь»)	4
«Планета здоровья»	5
«Мелодия здоровья»	6

Внутри сети «Мелодия здоровья» разработана и внедрена технология локальной конкуренции аптек, введена система управления убыточными аптеками. Началось создание системы управления доходностью ассортимента: реализована централизация оплат поставщикам, изменена система управления товарными запасами в целях снижения дефектуры в аптеках. Внедрена система мониторинга, условий хранения и транспортировки лекарственных средств.

Внедряя систему франчайзинга, Группа Компаний «Катрен» может обеспечить франчайзи: максимально востребованным ассортиментом; соблюдением стандартов качества; продвижением современных достижений фармацевтики.

Франчайзинговые взаимоотношения с ГК «Катрен» могут быть прибыльными для обеих сторон. Франчайзи заинтересован в максимальных продажах при минимальных затратах. Франчайзи должен следовать правилам ведения бизнеса по франшизе и участвовать в рекламных и маркетинговых компаниях, проводимых франчайзером. Франчайзер сосредоточенно работает над тем, чтобы лидировать в конкурентной борьбе, что было бы очень трудно сделать одному франчайзи. Франчайзер предоставляет необходимую поддержку, с тем, чтобы франчайзи мог уделять все внимание своим ежедневным операциям.

При этой форме ГК «Катрен» будет обеспечивать франчайзи следующими рабочими моментами:

▪ получает фармацевтическую лицензию «под ключ» на самостоятельное ведение хозяйственной деятельности, но под маркой предприятия-организатора;

- проводит полный анализ помещения под аптечную деятельность;
- предоставляет свой опыт и технологию ведения бизнеса;
- поставяет торговую мебель в соответствии с дизайном;
- поставяет необходимое медицинское оборудование;
- разрабатывает рекламную вывеску и баннеры;
- рекламная поддержка;
- полностью автоматизирует аптеку (собственное ПО);
- проводит обучение сотрудников всем процессам работы;
- поставяет весь товар для будущей аптеки (от 10000 наименований);
- оказывае ИТ-поддержку и веде бухгалтерский учет.
- преимущества от покупки франшизы аптеки «Мелодия здоровья»:
- поставка товара по самым низким закупочным ценам;
- товарный кредит с 3-го месяца работы;
- самый широкий ассортимент;
- самые качественные лекарственные препараты;
- максимальные скидки и акции на товар;
- отсутствие неликвидных позиций.

Также, «Катрен» в соответствии с договором может предоставлять финансовые ресурсы как кредит, оборудование на условиях лизинга и оказывать другие услуги, например, консультирование и т.д.

Одновременно франчайзи получает и права на использование торговой марки, стандартов обслуживания, фирменного дизайна и деловой репутации. При этом, лицензиат франшизы – пользователь - франчайзи, оставаясь самостоятельным предпринимателем, за пользование франшизой будет платить лицензиару – «Катрен» определенные договором сборы (роялти).

Для приобретения франшиз потенциальному франчайзи необходимо предъявлять ряд требований, в числе которых предлагаем считать следующие:

- регистрация нового юридического лица (АО, ООО, ЗАО);
- аренда или покупка помещения от 40 кв.м.;
- наличие инвестиционных или оборотных средств от 1500000 руб.;
- фармацевтическое образование;
- желание работать и развиваться в фармацевтическом бизнесе;
- соблюдение норм для аптеки;
- хорошая проходимость;
- санузел;
- первый этаж.

Преимущества, которые получит франчайзи при покупке франшизы ГК «Катрен» отражены на рисунке 3.3.



Рис. 3.3. Преимущества франчайзинга дистрибьюторской компании «Катрен»

В части усиления рекламной кампании ГК «Катрен» и аптечной сети «Мелодия здоровья», как одного из способов совершенствования дистрибьюторской деятельности, предлагаем организовать ежедневную

рекламу на федеральных каналах, размещение печатной рекламы на уличных баннерах.

На рисунке 3.4 предлагается пример разработанного дизайна рекламы для баннера.



Рис. 3.4. Пример рекламного баннера аптечной сети «Мелодия здоровья»

Рекламу необходимо оформлять в корпоративных цветах. Корпоративным цветом аптечной сети являются красный и зеленый цвета, а символом выступает красная бабочка – символ жизни, радости и счастья. Корпоративным цветом ГК «Катрен» является синий цвет. Данные цветовые решения необходимо сочетать друг с другом для того, чтобы они ассоциировались у потребителей непосредственно с соответствующими компаниями.

### 3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Рассчитаем возможные расходы и доходы по франчайзинговому договору как для франшизодателя (франчайзера), то есть для ГК «Катрен», так и для франшизополучателя (франчайзи).

Как было сказано ранее, к расходам по предоставлению франшизы относятся затраты от поиска помещения под аптеку и получения лицензии на данный вид деятельности до информационного обеспечения и его поддержки. В таблице 3.2 отразим возможные инвестиционные расходы, которые понесет франчайзер для подготовки франчайзингового пакета.

Таблица 3.2

#### Инвестиционные затраты франчайзи для договора франчайзинга

Наименование затрат	Сумма, руб.
Ремонт «под ключ» площади в 60 кв.м. (из расчета 1 кв.м. = 5000 руб.)	300000
Оборудование и мебель для работы	440685
Лицензирование	60000
Вывеска и рекламное оформление	35000
Лайтбоксы, стритлайны,	12000
Рекламная кампания	200000
Обучение сотрудников	60000
Установление системного программного обеспечения	35000
Форма для персонала	12000
Дисконтные карты	23000
Рекламная брендированная продукция	20000
Итого:	1197685

К данным затратам, обязательными статьями являются оборудование и элементы рекламной кампании. В обязательном списке оборудования аптек должны быть следующие составляющие: холодильники для медикаментов, которые должны поддерживать температуру от +2 до +14 градусов; медицинские шкафы для хранения медикаментов; витрины и прилавки; рабочие столы и шкафчики для персонала; сейф для хранения наркотических средств. Расчет расходов на оборудование и мебель для аптеки представлены в таблице 3.3. Примеры элементов мебели для аптеки «Мелодия здоровья»

представлены на рисунке 3.5. Возможное дизайнерское оформление данной аптеки представлено на рисунке 3.6.

Таблица 3.3

## Затраты на оборудование аптеки «Мелодия здоровья»

Наименование	Цена за ед., руб.	Кол-во, шт.	Цена всего, руб.
Стеллаж МСН-1	12 180	3	36540
Стеллаж МСН-1 (мод. 2)	12 680	3	38040
Витрина ВВ-3М	17 260	5	86300
Витрина ВК-1	18 295	3	54885
Стеллаж МСЯ-1	12 280	3	36840
Место кассира	19 290	1	19290
Шкаф РШЗ-1	13 260	1	13260
Кассовая стойка	71 530	1	71530
Кассовый аппарат	6500	1	6500
Компьютер	18000	2	36000
Рабочий стол для персонала	2500	2	5000
Шкаф для персонала	4000	1	4000
Сейф для хранения наркотических средств	4500	1	4500
Холодильник для медикаментов (от +2 до +14 градусов)	14000	2	28000
Итого:			440685

Инвестиционные затраты для франчайзи будут складываться из инвестиционных затрат франчайзера для договора франчайзинга, скорректированные на процент наценки (в среднем его размер равен 20%) плюс паушальный взнос =  $1437222+212778=1650000$  руб.

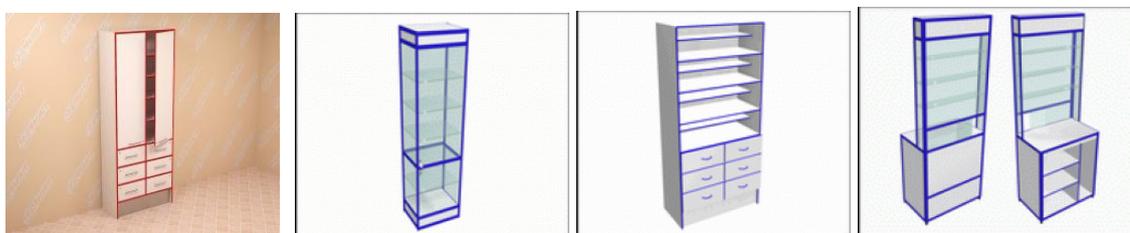


Рис. 3.5. Пример мебели для аптеки «Мелодия здоровья»

Помимо инвестиционных вложений у франчайзи появляются и операционные расходы. Их статьи отражены в таблице 3.4.

Источниками доходов франчайзера, то есть ГК «Катрен» от продажи франшизы могут являться соответственно следующие статьи:

- вступительные взносы новых франчайзи;
- роялти;



Рис. 3.6. Пример дизайнерского оформления аптеки «Мелодия здоровья»

- наценка на поставленные товары;
- скидки оптовых поставщиков;
- премия за подбор помещений и оборудования для франчайзи;
- сдача в аренду франчайзи зданий и оборудования;
- процент за кредит, предоставляемый участникам франчайзинговой системы;
- плата за управленческие, консультационные услуги;
- маркетинговые взносы франчайзи;
- собственные торговые точки (предприятия) франчайзера.

Таблица 3.4

#### Операционные затраты франчайзи для работы по франшизе

Наименование затрат	Сумма, руб.
Закупка товара для аптеки	62500000
Фонд оплаты труда	900000
Коммунальные платежи	98000
Аренда помещения	2160000
Канцелярские товары	66000
Итого:	65724000

Роялти в фармацевтическом бизнесе определяется в пределах 5% от суммы годовой выручки франчайзи от деятельности по франшизе. Средняя

ежедневная величина выручки аптеки «Мелодия здоровья», как и любой другой средней по величине аптеки, равна 130 тыс.руб. В год выручка будет составлять 46800тыс.руб. Соответственно, величина роялти с одной аптеки равна  $46800 \text{ тыс.руб.} * 5\% = 2340 \text{ тыс.руб.}$  в год. Статьи доходов франчайзера – ГК «Катрен» - от продажи одной франшизы отражены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Доходы франчайзера от продажи франшизы  
в первый год работы аптеки «Мелодия здоровья»

Наименование статей доходов	Сумма, руб.
Паушальный взнос	350000
Роялти	2340000
Доход от инвестиционных вложений франчайзи	227250
Оплата за доставленный в аптеку товар	62500000
Плата за управленческие и консультационные услуги	564000
Итого:	65981250

Сумма доходов, отраженная по строке итого в таблице 3.4 относится к доходам первого года, в последующие годы она будет составлять 15404000 руб., то есть за вычетом паушального взноса и дохода от инвестиционных вложений франчайзи (они учитываются только при продаже франшизы).

Предположим, что по предлагаемому проекту в первый год ГК «Катрен» продаст 20 франшиз, следовательно, доходы франчайзера будут составлять:

- в первый год проекта –  $65981250 * 20 = 1319625 \text{ тыс.руб.}$
- во второй и последующие годы –  $65404 * 20 = 1308080 \text{ тыс.руб.}$

Рассчитаем операционные расходы ГК «Катрен» на протяжении всего проектного периода (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Операционные расходы франчайзера на поддержку одной купленной франшизы - аптеки «Мелодия здоровья»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Допоставка товара для аптеки	50000000
Поддержка программного обеспечения	55000
Поддержка рекламной кампании	125000
Итого:	50180000

Операционных расходов франчайзера в первый год не будет наблюдаться, так как франшиза будет только приобретена и в нее будут вложены все необходимые средства для работы. Поддержка программного обеспечения, рекламной кампании и допоставка товара ожидается со второго года работы, поэтому для 20 франшиз операционные расходы ГК «Катрен» со второго проектного периода будут составлять:

- $50180000 * 20 = 1003600$  тыс.руб.

### 3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Сущность оценки любого инвестиционного проекта – определить, оправдывают ли будущие выгоды сегодняшние затраты. От того насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития предприятия.

Осуществим метод оценки инвестиционных вложений по показателям денежного потока, учитывая весь жизненный цикл проекта, который мы принимаем за 5 лет.

На основе расчетов денежных доходов и затрат на внедрение предложенных мероприятий, произведенных в предыдущем параграфе, определим потоки денежных средств. Так как в ежегодная инфляция – это нормальный процесс для развития экономики, то проиндексируем все доходы и расходы проекта на 4% начиная со 2 года его реализации.

Дисконтный множитель примем за 12%, исходя из среднего уровня инфляции за последние 5 лет и уровня риска, который принимает проект при внедрении. Проект финансируется из собственных средств, а не за счет заемных, поэтому ключевую ставку рефинансирования Центрального Банка мы не учитываем. Коэффициент дисконтирования нам необходим для расчета дисконтированных денежных потоков, которые также результаты расчетов которых также отражены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

## Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Периоды проекта					
	0	1	2	3	4	5
Доходы по проекту		1319625	1385606	1441030	1498671	1558618
Расходы по проекту		0	1003600	1043744	1085493	1128913
Инвестиционные затраты	-1197685					
Потоки денежных средств		1319625	382006	397286	413177	429705
Коэффициент дисконтирования при ставке 12%		0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Дисконтированный денежный поток		1178425	304458	282867	262781	243642
Чистый дисконтированный денежный поток (NPV)	3469861,056					
Кумулятивное возмещение для исходного денежного потока		121940	503946	901232	1314410	1744115
Простой срок окупаемости проекта	1 год					
Кумулятивное возмещение для дисконтированного денежного потока		-19259,8	285199	568067,09	830848	1074491
Срок окупаемости проекта с дисконтированием	2 года 1 месяц					

Данные расчеты позволяют определить сумму чистого дисконтированного денежного потока (NPV), которая представляет собой

разницу между приведенными к настоящей стоимости суммой денежного притока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств. То есть NPV – это величина, на которую может изменяться «ценность организации» в результате реализации данного проекта (табл. 3.7).

Из данных таблицы 3.7. видно, что NPV больше нуля, а именно через 5 лет реализации проекта ГК «Катрен» в совокупности получит равен 3469861 тыс.руб. прибыли. Соответственно, проект следует принимать к реализации.

Расчет срока окупаемости проекта простым методом показал, что вложенные средства окупятся через 1 год (+121940 тыс.руб.), а дисконтированный срок окупаемости равен 2 годам и 1 месяцу (+285199 тыс.руб.).

Далее, целесообразно произвести расчет индекса рентабельности, который характеризует доход на единицу затрат, то есть относительную «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Для этого необходимо сумму дисконтированных денежных потоков разделить на величину инвестиций:

$$PI = 2272176,1 / 1197685 = 1,89 \text{ руб.}$$

То есть, на 1 рубль вложенных средств приходится 1 рубль 89 копейки дохода, что говорит о том, что проект считается эффективным и его следует принять к реализации.

Таким образом, из расчетов очевидно, что предлагаемый проект по внедрению франчайзинговой деятельности и проведению рекламной кампании можно считать не только самоокупаемым, но и прибыльным, то есть проект можно внедрять,. Его реализация будет способствовать дальнейшему увеличению объемов деятельности ГК «Катрен» и развитию дистрибьюторской деятельности на фармацевтическом рынке, позволяющей держать лидирующие позиции в данном сегменте.

## Заключение

Исследование теоретических аспектов исследования дистрибьюторской деятельности на товарных рынках позволило узнать, что существует много различных определений понятия «дистрибьюции», которые можно разделить на несколько подходов: функциональный, процессный и системный. В целом же, дистрибьютор – это посредник, который осуществляет оптово - розничные или оптовые операции по продвижению товара и оказанию сопутствующего сервиса от производителя до потребителя.

С позиций функционального и процессного подходов, дистрибьюторская деятельность представляется как некий логистический процесс доведения продукта от производителя к потребителю, а системный подход рассматривает понятие «дистрибьюция» как целостную систему управления, включающую в себя не только логистику, но и систему сбыта продукции (распределение, маркетинг, послепродажный и сопутствующий сервис и т.д.). следовательно, дистрибьюторский (дистрибуционный) бизнес представляет собой бизнес предоставления услуг товарной логистики, товародвижения и распределения.

Дистрибьюторская деятельность, как и любой другой экономической процесс, выполняет ряд функций, совокупность которых можно разделить на 3 группы: функцию канального распределения, физического распределения и поддерживающую функцию. В свою очередь для выполнения перечисленных функций дистрибьютору необходима поддержка от производителя на договорных условиях, которая может включать в себя: техническую, рекламную и информационную поддержку; проведение обучающих тренингов для торговой команды дистрибьютора; финансовую поддержку в виде товарных кредитов; предоставление скидок для ключевых и социальных клиентов дистрибьютора; выплата бонусов за выполнение различных показателей по итогам периода (план продаж, маркетинговый план и т.д.); маркетинговая поддержка (предоставление рекламных материалов и

оборудования) и др. Без оказания содействия со стороны производителя дистрибьютор не сможет в полной мере обеспечить выполнение своих функций или же это приведет к его убыткам.

На товарных рынках встречается множество видов дистрибуции, которые можно классифицировать по определенным признакам. В качестве основных нами были выделены дистрибуция по длине каналов распределения, по взаимодействию с покупателем, по типу распределения, по географическому признаку и по праву собственности.

Дистрибьюторский канал или канал распределения представляет собой совокупность всех фирм, участвующих в перемещении и распределении товара (дистрибьюторы, дилеры, агенты, ритейл), которые принимают на себя право управления товаром и ответственности за товар, помогают передать право собственности на товар или услугу покупателю. Это все организации, через которые должен пройти товар с момента его изготовления до момента продажи.

В товародвижении существует три вида канала распределения: одноуровневый и двухуровневый и трехуровневый. Дистрибуция участвует в двухуровневых каналах, а именно, в случае расширенного производства и выхода на иные рынки сбыта продукции, удаленно расположенных от существующих (не региональных близ лежащих к производству дилеров. Трехуровневый маркетинговый канал необходим в случае, если в доведении товара до конечного потребителя требуются усилия не только дистрибьютора и дилера, но и субдистрибьютора.

Организация дистрибьюторской деятельности на товарных рынках имеет ряд преимуществ, в их числе: потенциал сбыта товаров; сервис; логистика; обширная география и понижение ценового давления.

Несмотря на то, что дистрибуция в России появилась сравнительно недавно (относительно зарубежных компаний), она уже имеет свою историю развития. Исследование особенностей развития дистрибуции показало, что на российском рынке она имеет пять периодов формирования: 1) хаотичный

(1991 - 1993 гг.); 2) структурированный (1993 - 1995 гг.); 3) экспансионный (1995 - 2000 гг.); 4) переходный (2000 - 2009 гг.); 5) современный (2010г. - настоящее время).

В рамках изучения аналитических основ организации дистрибьюторской деятельности на рынке фармацевтической продукции, нами были исследованы тенденции развития фармацевтического рынка в РФ и его дистрибьюции, которые показали, что фармацевтический рынок России в настоящее время характеризуется как растущий и перспективный. Его объемы имеют тенденцию постоянного роста. Основными субъектами фармацевтического рынка являются производители, дистрибьюторы и аптечные организации. В настоящее время на фармацевтическом рынке действует огромное количество производителей, как отечественных, так и зарубежных.

Неотъемлемым звеном между производителем, аптечными организациями и конечным потребителем выступают дистрибьюторы. Фармдистрибьюторы играют важную роль в процессе обеспечения населения лекарствами и в этом заключается специфика российского фармацевтического рынка. Во-первых, потому что Россия отличается своими размерами, а крупный оптовик – это не только большой фармацевтический склад, но и развитая сеть логистических центров. Во-вторых, это крупные центры финансовые потоки, которые связывают розничных продавцов и производителей. Фармацевтические дистрибьюторы обеспечивают доступность иностранных лекарственных средств на наш рынок и занимаются так же распространением продукции отечественных производителей.

В последние годы наблюдается значительная консолидация рынка дистрибьюторов в России: TOP-10 дистрибьюторов в 2015 году заняли порядка 93% доли рынка.

Деятельность дистрибьюторов контролируется законодательством и рядом требований, которые должны обязательно соблюдаться.

Анализ основных лидеров игроков-дистрибьюторов фармацевтического рынка РФ позволил выделить в их числе следующих: АО НПК «Катрен», Центр внедрения «ПРОТЕК», Группа Компаний «РОСТА», ООО «ФК ПУЛЬС», АО «СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ ЛТД», Alliance Healthcare Russia, Р-Фарм Компания, «Фармкомплект», Компания «БСС», ЗАО «Фирма ЕВРОСЕРВИС».

Исследование процесса организации дистрибьюторской деятельности на фармацевтическом рынке проводился нами на примере АО НПК «Катрен», которая входит в Группу Компаний «Катрен» - которая является одним из лидеров на фармацевтическом рынке в сегменте дистрибьюции и розницы. ГК «Катрен» является финансово устойчивой, рентабельной, работающей с целью улучшения здоровья и качества жизни людей.

АО НПК «Катрен» - является лидером в рейтинге фармдистрибьюторов России, а также было названо самым влиятельным фармдистрибьютором по итогам 2015 года.

Лидирующие позиции дистрибьюторской компании АО НПК «Катрен» обусловлены, прежде всего рациональной организационной структурой и грамотно выстроенного бизнес-процесса организации дистрибьюторской деятельности. Организационную структуру формируют такие подразделения, как департамент поставок, департаменты продаж филиалов и представительств, центральный распределительный склад, департамент информации и аналитики, департамент развития бизнеса, департамент документации и сертификации склада, финансовый департамент, департамент по управлению персоналом, департамент по регистрации и клиническим исследованиям.

Ключевыми показателями эффективности деятельности дистрибьюторской компании АО НПК «Катрен» является ряд показателей, в числе которых: доля на рынке прямых поставок лекарственных препаратов; размер товарооборота; широта филиальной сети; численность сотрудников; площадь складских помещений; длина ассортиментной линейки в прайс-

листе; число поставщиков; количество клиентов. Изучая дистрибьюторскую деятельность АО НПК «Катрен», были выявлены числовые значения указанных показателей, которые констатировали о высокой оценке эффективности деятельности дистрибьюции.

Основой всей деятельности дистрибьютора является логистическая система, позволяющая закупать, обрабатывать и отгружать максимально возможное количество товаров на склады и со складов, а также минимизировать издержки как складские, так и транспортные. В структуре логистической системы АО НПК «Катрен» центральным является Центральный распределительный склад, который успешно внедряет новые, современные технологии и наращивает мощности по обработке товара, что позволяет добиваться существенного увеличения проходящих через склад логистических потоков без увеличения суммарных затрат. Использование новейших техники и технологий позволило существенно увеличить как объемы поступающего товара, так и отгрузку с центрального склада по филиалам: за два года рост погрузки и отгрузки товаров составил 39%. Предельная же вместительность склада в 2015 году составила 30 тыс.кв.м., что в два раза больше, чем в 2013 году. Из этих данных можно сделать расчет, что оборачиваемость товарных складских запасов компании составляет порядка 18 раз в 2013 году и 12 раз в 2015 году.

Мощные и современные склады - основа для дальнейшего роста и развития дистрибьюции в компании, а их создание - одно из основных направлений деятельности службы логистики, поэтому ежегодно «Катрен» открывает новые склады, оснащенные автоматизированными конвейерами сборки заказов.

Также, в процессе оценки эффективности дистрибьюторской деятельности АО НПК «Катрен» выяснили, что за период 2013 по 2015 гг. произошло снижение уровня логистических складских затрат с 1,4% до 1,2% и уровня логистических транспортных затрат с 0,9% до 0,68%. При этом, объем обрабатываемого товара в год возрос с 280 тыс.кв.м. до 433 тыс.кв.м.,

то есть на 56,4%. При росте среднемесячного количества сотрудников АО НПК «Катрен» с 3013 до 3780 человек, выработка на одного рабочего также возрастает: с 3793 тыс.рублей в месяц до 6129 тыс.руб. в месяц. Происходит это прежде всего за счет роста объемов товарооборота компании. Это, безусловно, является отличным показателем в оценке эффективности дистрибьюции компании.

Таким образом, исследование организации дистрибьюторской деятельности показало, что данный процесс имеет свою структуру и особенности. Показателями, оценивающими оптимизацию дистрибьюторской деятельности, выступают ряд числовых характеристик, которые характеризуют компанию как с рыночной позиции, так и с внутреннего его состояния.

Анализ дистрибьюторских продаж АО НПК «Катрен» на фармацевтическом рынке производился нами на примере работы аптеки ООО «БИОФАРМ» с дистрибьюторскими компаниями. Нами были проанализированы дистрибьюторы, с которыми работает аптека и среди них определены стратегически важные партнеры, которые имеют наибольшие доли по объемам поставок лекарственных препаратов. За период анализа было взято два месяца: октябрь 2016 года и февраль 2017 года. В ходе анализа было выявлено, что АО НПК «Катрен» действительно является стратегически важным партнером, работа которого сотрудниками аптечного учреждения оценивается в среднем на 4,85 по 5 бальной шкале.

Нами были разработаны пути совершенствования дистрибьюторской деятельности в АО НПК «Катрен». Было предложено внедрить франчайзинговую систему в работе принадлежащих ГК «Катрен» сети аптек «Мелодия здоровья» и усилить рекламную кампанию.

Развитие франчайзинговой деятельности в настоящее время является перспективной и выгодной бизнес-моделью, представляющей собой способ организации бизнес-отношений между независимыми компаниями или физическими лицами. Аптечная сеть «Мелодия здоровья» активно

развивается, открывает новые аптеки, но явным лидером пока не является, так же как и большим процентом узнаваемости бренда пока не обладает. А продажа франшизы аптеки «Мелодия здоровья» позволит делать поставки «Катрен» по сниженным оптовым ценам напрямую от производителей через собственную дистрибьюторскую компанию «Катрен» в приобретенные по франшизе аптеки и как следствие устанавливать более низкие, чем у конкурентов розничные цены. Еще одним преимуществом является обширный ассортимент медпрепаратов в «Катрен», которые всегда будут доступны потребителю. Также, в рамках предложенных мероприятий есть и продвижение бренда как самой ГК «Катрен», так и сети аптек «Мелодия здоровья».

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий на самоокупаемость показала, что величина, на которую может изменяться «ценность компании» в результате реализации данного проекта больше нуля, а именно через 5 лет реализации проекта ГК «Катрен» в совокупности от внедрения мероприятий может получить 3469861 тыс.руб. прибыли. Простой срок окупаемости проекта равен 1 году, а дисконтированный срок окупаемости равен 2 годам и 1 месяцу. На 1 рубль вложенных средств приходится 1 рубль 89 копейки дохода.

Таким образом, из расчетов очевидно, что предлагаемый проект по внедрению франчайзинговой деятельности и проведению рекламной кампании можно считать не только самоокупаемым, но и рентабельным, то есть проект следует принимать к внедрению. Его реализация будет способствовать дальнейшему увеличению объемов деятельности ГК «Катрен» и развитию дистрибьюторской деятельности на фармацевтическом рынке, позволяющей держать лидирующие позиции в данном сегменте.

### Список использованной литературы

1. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. № 51-ФЗ (ред. от 09. 02. 2009г.) // Собрание законодательства РФ.- 05.12.1994.- № 32.
2. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей: Закон РФ от 7.02.1992 г. № 2300-1 // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
3. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Закон РФ от 24.07.2007г. №209-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
4. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации от 28.12.2009 года № 381-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
5. Афасенко, И.Д. Торговое дело: Учебник для вузов [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
6. Большой экономический словарь [Текст] / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2013. – 864 с.
7. БСС – Фармацевтическая компания. Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.bsspharm.ru/>
8. Бунеева, Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в оптовой торговле [Текст] : учеб. пособие для вузов / Р.И. Бунеева. – М. : Издательство БУПК, 2011. – 135 с.
9. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность [Текст] : Учеб / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн. : Выш. шк., 2016. – 352 с.
10. Голова, А.Г. Управление продажами [Текст] : Учебник / А.Г. Голова. – М.: Дашков и К, 2011. – 279 с.
11. Горфинкеля, В. Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для

вузов / В. Я. Грек, П.В. Успешные технологии бизнеса на примере сетевых рознично-дистрибьютерских брендируемых компаний [Текст] / П.В. Грек. - Изд. 3-е. - Санкт-Петербург : Лема, 2016. - 227 с. :

12. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст] : Учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – 9-е изд., перераб. и доп.- М. : ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 696 с.

13. Дистрибьюторская деятельность [электронный ресурс]. - Режим доступа: // <http://jus.ee/content/23/distributorskaya-deyatelnost/1/>

14. Доумен, Д. Изучение конъюнктуры рынка – это просто. Серия «Бизнес-технологии» [Текст] / Д. Доуен. – М.: Изд-во «Феникс», 2014 – 224 с.

15. Жданова, А. О. Финансовый анализ предприятия [Текст] / А. О. Жданова. – М. : Инфра-М, 2007. – 332 с.

16. ЗАО «Фирма ЕВРОСЕРВИС». Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.euro-service.ru/partnery/pokupateli>

17. Ибрагимова М.Х. Особенности деятельности дистрибьюторских компаний в России и перспективы их развития [электронный ресурс] / М.Х. Ибрагимова // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2016 – №5. Том 8. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN516.pdf>

18. Инвестиции: учеб. / А.Ю. Андрианов, С.В. Валдаецев, П.В. Воробьев [и др.]; отв. ред. В.В. Ковалев, В.В. Иванов, В.А. Лялин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 584 с.

19. Касьянова, Г.Ю. Торговая деятельность: учет и налогообложение для индивидуальных предпринимателей [Текст] / Г.Ю. Касьянова.- М.: АБАК, 2017. – 544 с.

20. Катрен НПК. Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rostagroup.ru/>

21. РОСТА: фармацевтическая группа. Официальный сайт. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://master-pizza31.ru/>

22. Клинов, В.Г. Экономическая конъюнктура: факторы и механизмы формирования: учебное пособие / В.Г. Клинов. – М.: Изд-во «Экономика», 2015. – 278 с.

23. Коршунова, Г. В. Институциональные основы - исследования рыночных взаимодействий [Текст] / Г. В. Коршунова // Вопросы экономики. –2015. – №5 – С. 45-51 с.

24. Костина, Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг: учебное пособие [Текст] / Г.Д. Костина, Н.К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2013. – 175 с.

25. Кром, О. Достижение преимущества в торговле. Перевод Самсонов П.А. / О.Кром, М.Кром. – М.: Изд-во «Попурри», 2015. – 448 с .

26. Кузнецов, И.Н. Управление продажами [Текст]: Учебно-практич. Пособие / И.Н. Кузнецов. – Издательство «Дашков и К», 2011 г. – 492 с.

27. Кузнецова, Т.Е. Стимулирование сбыта как элемент комплекса продвижения товара [электронный ресурс] / Т.Е. Кузнецова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. - № 1. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-sbyta-kak-element-kompleksa-prodvizheniya-tovara>

28. Кузьмин, А.В. Развитие сетевого дистрибьюторского предпринимательства [электронный ресурс] / А.В. Кузьмин, В.И. Чалов - // Креативная экономика. - 2014. - № 11 (35). - с. 88-94. - Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/4085/>

29. Группа Компаний «Катрен». Официальный сайт. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://katren.ru/>

30. Мокерова, О.П. Современные тенденции развития оптовой торговли в России [электронный ресурс] / О.П. Мокерова. - Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2013/Economics/13\\_138304.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2013/Economics/13_138304.doc.htm)

31. Олейник, К.А. Все об управлении продажами [Текст] / К.А. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014 г. – 331 с.

32. Пономарева, Г. А. Анализ опыта адаптации отечественных предприятий к изменяющимся экономическим условиям [Текст] / Г. А. Пономарева // Вестник государственного университета. 2014. - №3(7). - С. 72-75.

33. Правила оказания услуг и продажи. Закон РФ «О защите прав потребителей [Текст]. – М.:Изд-во «Норматика», 2017. – 350с.

34. ПУЛЬС. Фармацевтическая компания. Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://puls.ru/>

35. Раицкий, К.А. Экономика и управление в организациях торговли [Текст] : учеб. пособие для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 192 с.

36. Р-ФАРМ – Российская высокотехнологичная фармацевтическая компания. Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://r-pharm.com/ru/>

37. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2016. – 651 с.

38. СИА ГРУПП – фармацевтическая компания. - Официальный сайт. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://siamed.ru/>

39. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 312 с.

40. Сысоева, С.В. Оперативное управление в розничной торговле [Текст] / С.В. Сысоева, Н.П. Новоселова. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

41. Сысоева, С.В., Крок Г. Большая книга директора магазина [Текст] / С.В. Сысоева, Г. Крок. – СПб.: Питер, 2015. – 270 с.

42. Улугова, К.Э. Понятие дистрибьюторской деятельности и ее соотношение с категориями торговой и посреднической деятельности [Текст] / К.Э. Улугова // Бизнес в законе. – 2013. – №6. - с. 144-149.

43. Улугова, К.Э. Некоторые аспекты договорного регулирования дистрибьюторской деятельности [Текст] / К.Э. Улугова // Актуальные проблемы предпринимательского права. – 2014. – №9. - с. 1930-1935.

44. Фирсенко, С.С. Эффективное управление конкурентоспособностью дистрибьютора [Текст] : монография / С. С. Фирсенко, Е. А. Якимова ; М-во образования и науки РФ, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Красноярский гос. торгово-экономический ин-т». - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 198 с.

45. Центр внедрения Протек. Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://protek.ru/about/>

46. Шейнов, В.П. Искусство торговли: эффективная продажа товаров и услуг [Текст] / В.П. Шейнов. – М.: Харвест. – Серия «Библиотека практической психологии», 2016. – 416 с.

47. Экономика, анализ и планирования на предприятии торговли: учебник для вузов [Текст]. – СПб.: Питер, 2016. – 560 с.

48. Экономическая оценка инвестиций: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. М.Римера. – СПб.: Питер, 2012. – 432 с.

